SEGA

セガvs.任天堂

【マルチメディア・ウォーズのゆくえ】

Nintendo®

赤木哲平

日本能率協会マネジメントセンター

まえがき

景気の冷え込みが続き、なかなか出口が見えない。モノが売れずヒット商品も出ない、と嘆く声も多い。しかしゲーム市場に目を向けると、そこはまるで別世界だ。ゲーム機ハードは相変わらず売れ続けているしソフト会社も軒並み、好業績を誇っている。

その立役者がセガと任天堂だ。両社とも、不景気などどこ吹く風の大幅な増収増益。株価も、バブル崩壊にもかかわらず高水準を維持している。

もちろん、ハードとソフトが融合された新しいタイプの新市場、エレクトロニクスの技術革新を背景に「楽しさ」を提供するという成長分野であるのが好調の大きな理由だ。

しかし両社をみていると、会社を支えているヒトも経営も、普通のメーカーとはどこか違う。一言でいえば、元気でユニークなのだ。

ゲーム市場はまだ発展途上であることもあって、企業を縛る業界秩

序も行政指導もほとんどないといってよい。弱肉強食のフリーマーケットだ。

成長市場だけに、競争は激しい。嗜好性の強い商品だから、気まぐれな消費者の気分を必死で探り続けなければならない。研ぎ澄まされた独創性が勝負の世界だ。

その世界で伸び続ける両社は、出自も個性も全く異なるが、共通する特性も持っている。トップダウンの攻撃的経営風土、迅速な意思決定システム。リスクを恐れぬチャレンジ精神。これらは日本の企業が成熟してきた中で、知らず知らずのうちに失ってきたものではないだろうか。

両社に限らず、ゲーム市場は発展途上だけにセガと任天堂のように個性的な経営とヒトが満ちあふれている。

いま日本の企業はバブル経済の崩壊で経営のビジョンを見失い、消費者の動きも見えずに戸惑っている。ビジネスマンもまた、旧来の秩序の崩壊を目の前にしてこれからどうすればよいのか考え込んでい

る。

混迷するビジネス社会の今後のあり方を考えるうえで、セガと任天堂という新しいタイプの企業の姿は大いに参考になるはずだ。

一九九二年一二月

赤木哲平

セガVS.任天堂＊目次

目次

I

任天堂・セガ宿命の対決

1 敵の武器で戦う――クライマックス事件

一九九二年春、セガ・エンタープライゼスは、同社の家庭用ゲーム機「メガドライブ」用の新作ゲームソフト「シャイニング・フォース」を発売した。主人公が戦闘しながら力をつけ成長していき、最後の敵を倒して平和を達成するという、いわゆるロールプレーイングゲームだ。

この種のゲームではこれまでに一〇〇〇万本以上を販売した、任天堂のファミコン用の「ドラゴンクエスト」が有名だ。ソフトを買うため、若者たちが徹夜で行列をしたり、ソフトをねらったひったくり事件が起こったりして、一種の社会現象にまでなったのは記憶に新しい。シリーズの最新作「ドラクエV　天空の花嫁」は発売前から三〇〇万本は確実といわれ、初回だけで一三〇万本を出荷した。

セガの「シャイニング・フォース」も同種のゲームで、「ドラクエ」ほどではないものの、九二年末までに同社のゲームソフトとしては初めての国内一〇〇万本の販売を見込んでいる。セガはこのゲームを打倒「ドラクエ」の戦略商品として位置づけ、任天堂追撃体制を強

化していく。

この〝ドラクエ打倒の新兵器〟は画面が立体的に見えたり、戦闘シーンで作戦の余地が大きく迫力があるなど、「ドラクエ」を超えるような工夫が凝らしてある。

しかし、具体的にどの部分、というわけではないが、このゲームはストーリーの流れ方や全体の雰囲気が、どことなく「ドラクエ」に似ている。それもそのはず、「シャイニング・フォース」を作ったのは、「ドラクエ」製作で中心的な役割を果たしたメンバーなのだ。

「シャイニング・フォース」を製作したソフト会社クライマックス（本社東京、資本金一〇〇〇万円）の高橋宏之社長は、「ドラクエ」を製作したソフト会社エニックスに飽きたりず、反旗を翻して新会社を設立、これをセガが全面的にバックアップしてゲームソフト発売にこぎつけた。セガはいわば敵から奪った武器で戦おうとしているわけだ。

この造反劇のせいか、任天堂が「スーパーファミコン（スーファミ）」拡販の最大の武器として期待していた新ソフト「ドラクエV　天空の花嫁」は発売が遅れに遅れた。「ドラクエ」の原作者である堀井雄二氏は当初、「九一年中には発売できる」と楽観的な見通しを語っていた。しかし、エニックスは発売予定を「九二年三月」に設定。それもしばらくして「五月三一日」、さらに「八月中」へと何度も変更を余儀なくされた。

この大作の遅れのおかげで同社の九二年三月期の業績は、売上高が前年度の一五〇億円から八五億円に、経常利益も三三億円から一二億円へと急減してしまったほどだ。

同社では「発売が遅れたのはゲーム容量を当初の予定から大幅に引き上げたため。株主には申し訳なかったが、よいものを作るため時間がかかってしまった」と説明しているが、業界では「主力メンバーが引き抜かれてしまい、思うようにプログラム開発ができなかったため」(あるゲームソフト会社幹部)という見方が強い。セガの放ったボディーブローがここへきてじわじわと効いてきた形だ。

クライマックスは同年九月にはゲーム市場で初めて、本格的な立体感覚を実現、三次元世界を表現したセガのゲーム機用ソフトを発売した。

このソフトは、初回出荷は五〇万本と同社としては最大規模で、最終的に任天堂のゲーム機にひけをとらない一〇〇万本の販売をねらう。

これまでゲーム機といえばすぐに任天堂のファミコンやスーパーファミコンを思い浮かべるのが常だったが、最近ではセガが激しく任天堂を追い上げており、ゲーム市場に異変が起こり始めている。消費者は「スーパーファミコン」とセガの「メガドライブ」、そしてそれぞれのソフトをじっくりと見比べる。これまでのような任天堂の一人勝ち、〝一強皆弱〟といわ

れた市場とはかなり様相が異なってきているのだ。

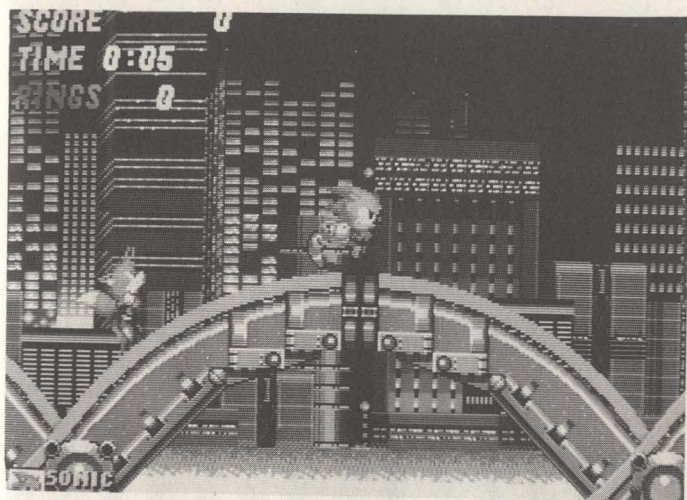
その異変は、まず米国で現れた。

九一年の米国のクリスマス商戦で、最大の目玉は子供たちのあこがれの的、テレビゲームだった。中でも一六ビットCPUを持つ任天堂の「スーパーファミコン」が爆発的に売れると思われていた。ところが、最も売れたのは同じ一六ビット機でもスーパーファミではなく、セガ・エンタープライゼスの「メガ・ドライブ」（米国での商品名はジェネシス）だったのだ。

16ビットゲーム機「メガ・ドライブ」

強い商品力で他メーカーを寄せつけず、高い利益率と急成長を誇っていた〝任天堂神話〟に初めて亀裂が生じた、象徴的な事件だったといえる。

意外な逆転劇の最大の理由は価格だ。任天堂のスーファミの販売価格が一九九ドル九五セントだったのに対し、ジェネシスは約五〇ドル安い一四九ドル九九セント。

しかも、任天堂の有力ゲーム、「スーパーマリオブラ

ヒット作の第２弾「ソニック・ザ・ヘッジホッグ２」

ザース」を打倒すべく開発したゲーム、「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」を大々的に宣伝して拡販した。

「ソニック……」は大ヒットした任天堂の「スーパーマリオ」と同じように、画面が横方向に移動し、主人公のキャラクターが敵と戦いながら進んでいくゲーム。セガは、動物のハリネズミのキャラクターを考案、場面によって丸くなって猛烈な勢いで転がっていくアイデアを盛り込んだ。それによって、任天堂のマリオよりもスピード感を出すことに成功した。

セガはソニックとマリオを比べる挑発的な比較広告まで打って、売り込みを図った。画面で「ソニック」と「マリオ」が並ん

で動き回る。「ソニック」の動きの速さがはっきりとわかる仕掛けだ。しかもソフトの数も、任天堂が一五タイトルなのに対してセガは約一〇〇に達することを強調した。結果は大成功。

両社の従来の台数シェアは一〇対一の割合で任天堂がセガを圧倒していたが、米クリスマス商戦に限るとセガの方がわずかながらも任天堂を上回ってしまった。

セガは取引先などを招いて毎年、新年の賀詞交換会を開く。九二年の交換会では中山社長は一際、上機嫌で「この勢いで任天堂に必ず追いついてみせる」と高らかに宣言した。

米国でセガが健闘したのは、ファミコンの実績を背景に流通、ソフト会社の組織化などで任天堂が強固な体制を作り上げている日本に比べ、米国ではいわば〝ゼロからの戦い〟ができたからだ。セガは今後、欧米での実績をてこに、任天堂追撃体制を固めていく見通しだ。

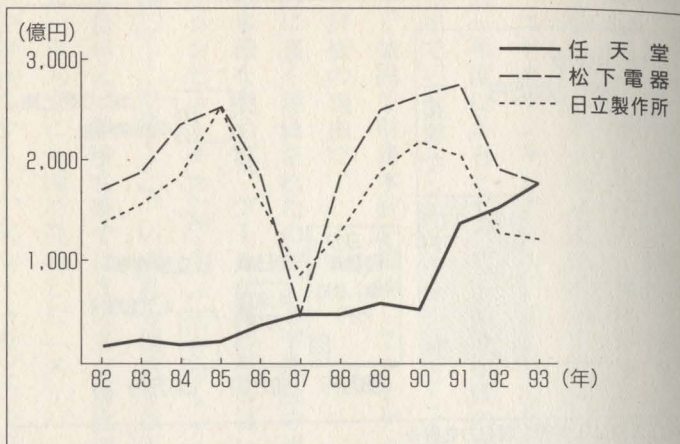
このように両社は激しい戦いを繰り広げながら、いずれも急成長を続けている。その姿は景気の冷え込みで青息吐息の他の日本企業とは大違いだ。いや、むしろ両社のような、ハードとソフトの両方をてがけ、エンターテインメントのノウハウを蓄積しているメーカーが、今後の理想的な企業の姿になるのかもしれない。

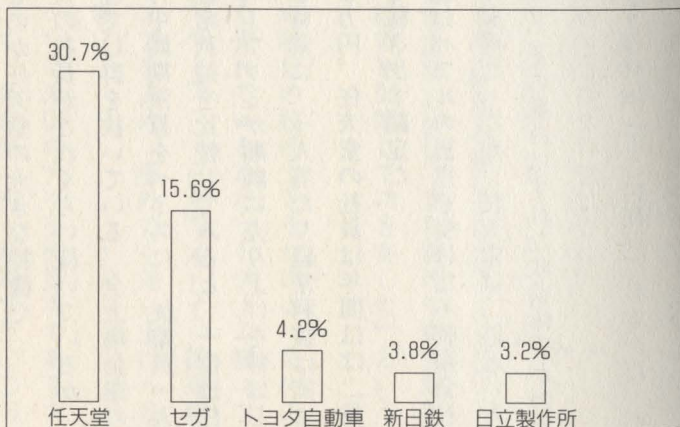
2 任天堂・セガ驚異の業績

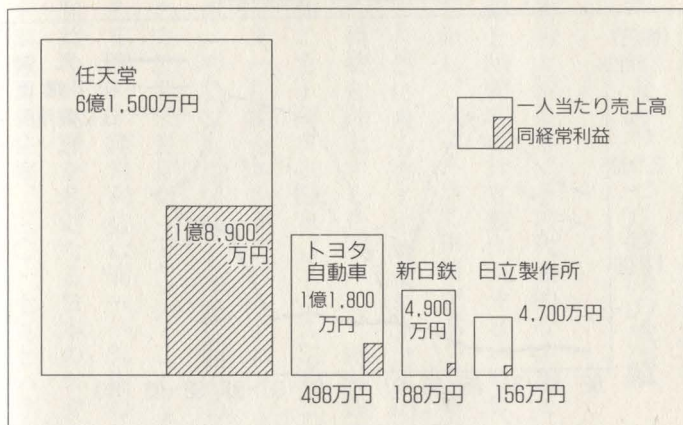
技術大国日本。その代表的な企業といえばだれもがメーカーをイメージする。それも先端技術を駆使する日立製作所や日本電気、東芝などのエレクトロニクスメーカーだろう。

しかし、ここへきて事情が違ってきた。日本のエレクトロニクスメーカーで九二年度(九三年三月期)に最も多くの利益をあげるのは、任天堂だ。同社は九三年三月期に一六六〇億円の経常利益を計上する見込みで、絶対額で松下電器産業を追い抜く。銀行、証券を除く産業界全体でもトヨタ自動車、NTTに次いで三位に浮上する。文字通りのエクセレントカンパニーだ。九一年度もエレクトロニクスメーカーの利益トップは日立(経常利益一二八八億円)でも日電(同八〇〇億円)でも東芝(同七〇七億円)でもなく、任天堂(同一四〇三億円)だ。任天堂の九二年三月期は、「スーパーファミコン」の寄与などで売上高が前期に比べ一二%増の五〇七五億円、経常利益は同一一%増の一五六二億円となった。

利益の絶対額が名だたる日本のエクセレントカンパニーを上回ってしまっただけでなく、売上高経常利益率、三〇・七%という数字が驚異的だ。大手有力企業に比べてケタはずれに

各社業績比較・経常利益

※任天堂の経常利益は日立製作所、松下電器を上回った
注：決算は3月期。任天堂は89年まで8月期、松下は86年まで11月期決算

企業のもうけを表す売上高経常利益率

※任天堂、セガの高収益体質はわが国のトップクラスとなっている
注：トヨタは92年6月期、他は92年3月期

1人当たり売上高と経常利益

※任天堂は圧倒的な収益力を誇る
注：トヨタは92年6月期、他は92年3月期

高率なのが任天堂の大きな特徴だ。

一人の社員がどれくらい稼いでいるか、という指標では群を抜いている。全上場企業の九一年九月中間期決算をベースに、従業員一人当たりの経常利益を比較してみると、一位は任天堂だ。スーファミが順調に売り上げを伸ばしているのを背景に、一人当たり経常利益は実に約九二七〇万円。任天堂の社員は年間ほぼ二億円の利益を稼ぎ出す勘定だ。

二位はバブルの恩恵を受けた不動産会社、京阪神不動産だったが、任天堂は二倍近い差をつけており、その並みはずれた収益体質がわかる。

利益率の高さだけではない。

九〇年は株価（五〇円額面）日本一だったし、一株当たりの配当額もソニーと並んでトップ

だった。そして九〇年の株式の売買代金も全国一。上場株の「三冠王」だったといえよう。

日本経済新聞が技術力、販売力を独自に評価して、市場シェアが高く、財務体質の強い企業をランキングした「優良企業ランキング」というのがある。いわば日本のエクセレントカンパニーのランキングだが、ここでも九一年度は任天堂が初めてトップとなった。

九一年度は各社ともバブル経済崩壊の後遺症に苦しみ、軒並み減益を余儀なくされている。その中で、「業界ナンバーワン企業として価格決定力を維持し続け、また無理な拡大路線をとらず、強固な財務体質を維持してマーケット重視の経営を展開して功を奏した」というのが高い評価の理由だ。

特に高く評価されたのが、まず他社の追随を許さぬ独自の技術力とそれによって生み出された多様な製品群。ブームが終ったとはいえ、底堅く売れている八ビットゲーム機「ファミリーコンピュータ」に加え、一六ビットゲーム機「スーパーファミコン」。そして、携帯用ゲーム機「ゲームボーイ」。いずれも国内では圧倒的なシェアを占め、海外でも追い上げられているとはいえ、累積台数ではまだまだ優位に立っている。

九一年九月に米国で発売した「スーパーファミコン」は米国の大手小売業者であるトイザラスやウォルマート、Kマートなどの大量発注を受けて、発売後の四カ月間で二〇〇万台以

上を販売した。

任天堂が九一年に売ったゲーム機は合計約五〇〇万台に達する。同じ年、日本でVTRが何台生産されたかというと、業界全体で約五〇〇万台。つまり、任天堂一社で日本全体のVTR生産台数に匹敵する数のゲーム機を生産販売したことになるわけだ。

日経のこのランキングでは、最近のわが国の産業動向を代表するようなユニークな企業が上位に顔をそろえる。第二位は、POS（販売時点情報管理）システムを導入して在庫管理を徹底、コストをぎりぎりまで低減することによって、高い収益力を維持しているセブン-イレブン・ジャパン。本家である米国のコンビニエンスストアを凌駕（りょうが）したとまでいわれる、日本のコンビニの草分けだ。

四位にランクされたのがNC装置で世界一のシェアを握っているファナック。また経営規模は鉄鋼大手五社と比べものにならないが、形・棒鋼では大手に伍する戦いを進め、トップシェアを誇っている東京製鉄が五位に入っている。

しかし、その中でもユニークさでは任天堂が異彩を放つ。

とかくハードのシェアの拡大に走りがちな日本企業の中にあって、ハードをてこにソフトで稼ぐ任天堂の行き方は今後の企業の方向性を示唆するものといえるだろう。

好業績を受けて、任天堂は九二年三月期末には一株当たり一〇円増配し、年六〇円配当とした。同社の株式の額面は五〇円。額面を超えて配当をするのは証券取引所に上場する企業としては初めての快挙である。

任天堂はこれまで大幅な無償（株式分割）という形で株主に利益を還元、配当は八九年八月期に五〇円として以来、この水準を維持してきた。しかし株式相場が低迷を続けているため、今期は株式分割よりも利益還元の姿勢を株主にはっきり伝える意味もあって、かつて日本の株式市場にはなかった増配を選んだようだ。

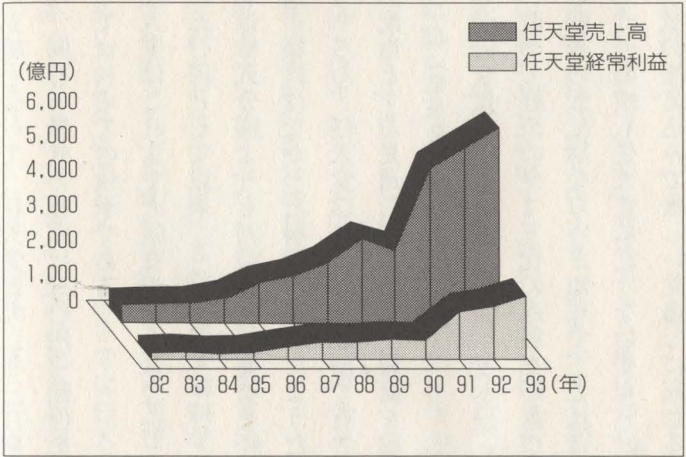
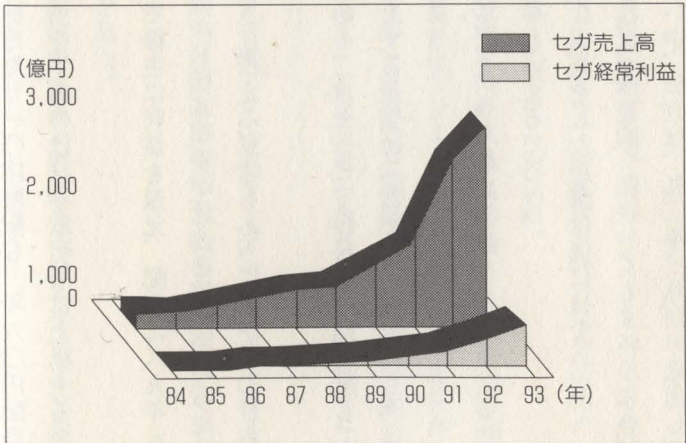
もちろん、任天堂以外にも高配当で有名な企業はある。京セラとＴＤＫも今期増配して五〇円配当とする見通し。しかし、額面を超える配当をする企業は「おそらく過去にも例はないはず」（東京証券取引所）という。

わが国を代表する有力なハイテク企業でさえなし得なかった超高額配当を実施することは、改めて経済のソフト化の進展を印象づける出来事といえるだろう。

終戦後の混乱期ならいざ知らず、これほど飛躍的な成長をした企業は他にはない。

セガの業績も任天堂に負けないくらい好調で、それは〝爆発的〟といってもよいくらいだ。

景気の冷え込みで厳しい見通しに転じる企業が多い中、セガは、九二年三月期の見通しを、

任天堂の業績

セガの業績

期初の売上高一四〇〇億円から、二度の修正で一八〇〇億円に引き上げた。経常利益も、期初の二一七億円から二八〇億円に引き上げたが、それでもとても追いつかなかった。社内の者さえ驚くほどの上乗せの連続だった。

結果的には売上高は前期に比べ倍増に近い二一三三億円、経常利益も二倍以上の三五一億円にまで急拡大した。売り上げ規模も小さい中小企業ならともかく、上場企業であることを考えれば、従来の常識では考えられない急成長ぶりである。売り上げ、利益の絶対額ではまだまだ任天堂に及ばないが、伸び率では、天井に来た観が強く鈍化してきている任天堂に比べ、勢いのよさが目立つ。

この勢いはまだまだ続きそう。九二年のゲーム機販売台数は前年比六〇%増、従来の累積販売台数に匹敵する一二〇〇万台を見込む、強気の計画。企業業績は産業界全般が九三年三月期も引き続き減益基調の中で、実に五〇%の増収増益を見込んでいる。

3　両社の遺恨試合が、また

任天堂とセガの両社の戦いは、まさに「宿命の対決」といってよい。

任天堂といえば、いまではファミコンが事業の主力だが、以前はゲームセンターで使われる業務用ゲーム機などをてがけていた。業務用ゲーム機は、七〇年代前半のインベーダーゲームでブームに火がついた。このゲームを当初、日本で発売したのはタイトーで、その後、さまざまな分野から参入が相次いだ。セガはナムコ、タイトーとともに御三家とされ、それを任天堂が追う形で激しい競争を繰り広げた。

その任天堂で開発、新規事業部門をてがけていたのが、駒井徳造取締役（当時）。現在のセガの駒井副社長だ。駒井氏はゲーム業界では有名な存在だったが、「事業をもっと多角化すべきだ」との考えを持ち、山内社長と対立が生じていた。ちょうどその頃、ある大手ゲームセンターの経営が行き詰まり、大口債権者だった任天堂がテコ入れするかどうかという、判断を迫られることになった。「これを機会にゲームセンターの運営に進出したらどうか」と駒井氏は主張したが山内氏は退け、両者の対立は決定的に。結局、駒井氏は二八年間在職した任天堂を去ることになった。八二年夏のことだ。

夏が過ぎ、九月になって駒井氏はセガに迎え入れられ、家庭用のゲーム機進出の陣頭指揮をとることになった。セガの中山社長がスカウトしたのだ。

セガの中山社長は、業務用依存からの脱出を図り、事業の多角化を検討していた。その一

環として、家庭用のゲーム機市場への参入を図ったのだ。当時、米国ではいまのファミコンの原型ともいえるゲーム機「アタリ」が大ヒットしていた。しかし、日本の玩具メーカーも、電機メーカーも、反応は鈍かった。

玩具メーカーにとってはゲーム機は先が見えず、リスクが大きい商品だった。当時、子供が普通に買える玩具の価格はせいぜい、五〇〇〇円までとされていた。それに、ゲームウオッチが年に一〇〇〇万台以上、売れていた。いくつかのゲーム機が日本に輸入されたが、価格が高く、画面も粗かったので、ほとんど売れなかった。どの玩具メーカーも、日本ではゲーム機の代わりにゲームウオッチが売れるという、市場構造の違いがあると考えていた。だから、ゲーム機に取り組むメーカーは少なかった。

家電メーカーも、もともと玩具は畑が違い、ノウハウも流通ルートも持っていなかったから、ゲーム機には目もくれなかった。パソコンメーカーも、ゲームはパソコンの一機能としてカバーすればよいという考えだった。

当時はまだ、ファミコンが大ヒットする前だったが、こうした状況からセガも家庭用ゲーム市場に参入するに際して、ゲーム用パソコンを前面に押し立てた。八三年四月、セガが発売したゲーム用パソコンの価格はなんと二万九八〇〇円。わが国で最も安いパソコンだった。

しかし、しばらくすると任天堂がファミコンを予想を上回る低価格で発売した。エレクトロニクスの技術革新の成果をふんだんに盛り込みながら、最初からゲーム専用に絞って価格を一万五〇〇〇円という低価格に設定した任天堂のファミコンによって、新しい市場が開発された。

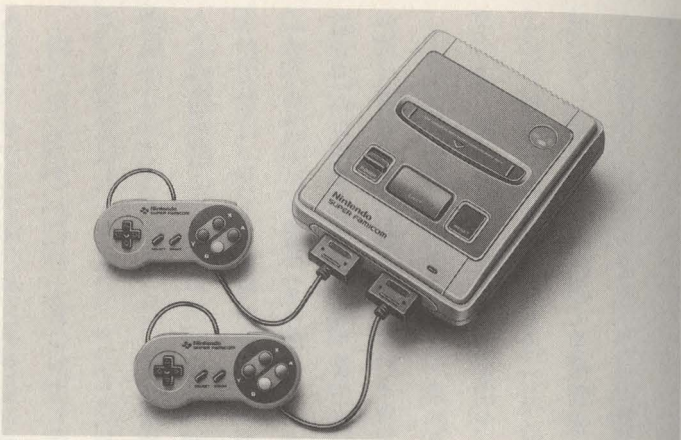
この時点でセガも家庭用のゲーム機主体に方向転換、駒井氏を中心に体制を固め、因縁の戦いが繰り広げられることになった。先行する任天堂をセガが追ってきた。

これまでは任天堂の圧勝だったが、これからはそうはいかないだろう。一つには、販売戦略を重視するあまり、ぎりぎりまで、新機種投入を遅らせるような任天堂の戦略が壁にぶつかるようになってきているからだ。

スーパーファミコンの商品化でもそうだった。

ファミコンの機械的な限界は数年前から明らかになっていた。「次は一六ビット機だ」という見方が一般的となり、セガはファミコンを打倒しようと八八年一〇月には一六ビット機「メガドライブ」を二万一〇〇〇円で発売した。

これに対して任天堂は、「メガドライブ」発売に先だって「スーファミ」の開発を発表した。

しかし、圧倒的なソフトのタイトル数を背景にファミコン優位が動かないとみると、なかな

90年11月に発売された「スーパーファミコン」

かスーファミを発売しなかった。

実際に発売したのは九〇年一一月のこと。ファミコンで稼げるうちはなにも高級機を投入する必要はない、という発想だ。米国でも同じ様な発想から、スーファミの投入が遅れた。発売したのは九一年の秋になってからだ。

しかし、米国ではそれが裏目に出た。それまで日本でも、米国でも出遅れていたセガにとっては、これまでの八ビットのゲーム機とは互換性がない、一六ビット機市場の開幕は願ってもないチャンス。過去のソフト資産や販売実績にとらわれることなくビジネスを展開できる。セガは任天堂より一年以上も早く一六ビット機を米国市場に投入してスーファミの登場を満を持して待ちかまえていた。任天堂は既存商品の商品力を過大評価する

あまり、セガに手痛いパンチを食らったわけだ。

同じ様なことがCD－ROMでもいえる。セガは九一年一二月に一体型ゲーム機を発売した。任天堂は九一年夏に、「いずれCD－ROMプレイヤーを発売する」と発表したが、発売時期については未定として、まだ動きだしていない。しかも、この間、ソニーと互換性をめぐる問題を起こしている。

任天堂は、ゲーム機をマルチメディア市場開拓の突破口としたいソニーと二年前からゲーム機の共同開発を進めていた。スーファミではサウンドチップを始め、有力部品がソニー製品で占められており、CD－ROMプレイヤーについてもソニーがOEM供給する方向でトントン拍子で話が進んだようだ。

しかし、九一年夏に任天堂が米国のコンシューマー・エレクトロニクス・ショウで発表したのは、蘭フィリップスとの提携だった。主導権をソニーに奪われないようにするためだ。

任天堂がソニーに生産を認めたのはスーファミとCD－ROMプレイヤーの一体型だけだ。ソニーがその範囲内で生産販売を続けてくれるぶんにはよい。しかし、CD－ROMが主流になり、しかもソニーがお得意の技術を生かして、低価格で高性能のゲーム機を量産するようになったらどうだろう。どんなソフトでもソニーのゲーム機でかかるようになれば、

任天堂はその存在を脅かされることになりかねない。
そこで任天堂は、スーファミに接続するCD―ROMプレイヤーはフィリップスに作ってもらうことにしたわけだ。もちろん、ソニーの一体型機との互換性は考えていなかった。こうしておけば、あくまで任天堂が主導権を握りながら、ソニーのビジネスをごく一部に限定できる。もちろん、ロイヤリティは入ってくる。
この任天堂の発表はソニーにとっては寝耳に水だった。社内には「ソニー独自のいいゲーム機を作って戦えばよい」という意見も出たほどだった。
結局、任天堂とソニーは歩み寄り、互換性をとる代わりに、ソフトはソニーが勝手に作ることはせず任天堂を通じて作る、ことで妥協が成立。同じゲーム機のはずなのにメーカーが違うとソフトがかからない、という最悪の事態は避けることができた。
ここでまた、任天堂の囲い込み戦略がクローズアップされた。ソフトを武器に、あくまで任天堂主導で市場拡大を図っていくやり方だ。しかし、それは任天堂のアキレス腱になってきている。
こうした戦略に固執していては、ゲーム機のパイ全体を大きくすることは難しい。ソニーならずとも、任天堂の提携戦略には不信の念を抱くだろう。

技術革新の波に乗り遅れることにもなりかねない。ゲーム機は玩具であるとともに、ハードとソフトが融合した高度な電子機器である。半導体技術や情報圧縮技術など、最先端のハイテクが反映されやすい。そうした特性を無視して商品戦略から、新型機を出し渋っていると、思わぬしっぺ返しを受けることになりかねない。米クリスマス商戦の異変は、その表れとも言える。

だが、今後は任天堂もこれまでのような唯我独尊の経営戦略はとれなくなるだろう。ゲーム機のマルチメディア化が進むにつれ、関連産業の有力メーカーを巻き込んだ戦いになるからだ。セガはCD−ROMプレイヤー一体型で日本ビクターと、パソコン一体型ではIBMと組むなど、着々とグループ化を進めている。任天堂とセガの戦いは、それぞれを核としたグループ同士の壮絶な戦いに発展していくのは確実だ。

任天堂は玩具メーカー、セガはジュークボックスの輸入メーカーと、もともとの業態は違うが、ソフトとハードを融合して進化していく、新しいタイプの企業であるということでは共通している。両社の戦いは未来型日本企業の戦いの構図でもある。

4　背景にマルチメディア大戦争

両社のCD－ROMプレイヤーに、そうそうたる大手家電メーカーやコンピューターメーカーが血眼になってわたりをつけようとしているのは、各社とも、CD－ROMとゲーム機の組み合わせが、きたるべきマルチメディア時代の突破口になるとみているからだ。

CD－ROMは、音楽のレコードにとって代わった、あのCDのディスクとみかけは同じだ。音楽用CDは直径一二センチメートルのプラスチック製の盤面の凹凸として音の情報を刻んであり、これに光線を当てて、その変化の違いから情報を読みとる。

CD－ROMも基本的にはこれと同じ原理だが、音楽情報の代わりに映像や文字の情報、さらにはコンピューターのプログラムやデータなどを刻み込んだものと考えればよい。音楽用CDと同様にCD－ROMを専用のプレイヤーで駆動して情報を読み出すわけだ。音楽用のCDを記録媒体として、画像や音楽をデジタル信号で収録したのがCD－ROMだともいえる。

このCD－ROMにゲームのプログラムを書き込めば、ゲームソフトになる。スーファミ

などのゲーム機とCD―ROMプレイヤーを組み合わせれば、高度なゲームシステムができ上がる。

CD―ROMはCDと同じプラスチックのプレス製品なので低コストで量産しやすいなど、従来のカセット式のソフトに比べ多くの利点がある。

まず、コスト。ファミコンやメガドライブのカセットは、マスクROMと呼ばれる、プログラムが焼き込まれた半導体基板を組み込んである。この基板が一枚一〇〇〇～二〇〇〇円と高くつく。そのうえ、仮にそのゲームが大ヒットしても基板は半導体の需給に左右され、自由に入手できるとは限らないから、思い通りに生産できないこともあるなどの難点がある。

これに対してCD―ROMはプラスチックの板だから、「コストはせいぜい一枚数百円単位」(あるゲームメーカー)。たくさん作れば作るほど一枚当たりの単価は割安になるし、すぐに生産できるので、急ぎの追加注文にも応じやすい。

しかも、これまでゲームの中心だったカセットに比べ、ケタ違いの情報を詰め込める。記憶容量がせいぜい一〇メガどまりのカセットに対し、CD―ROMは五〇〇メガ以上。「普通のカセットのゲームなら二〇〇本以上入ってしまう勘定」(ソフト業界関係者)という。

もちろん、CD―ROMにも難点はある。ゲーム機の価格を上回る専用のプレイヤーが必

要だし、外部装置としてプレイヤーとつなげるわけだから、オールインワンのゲーム機でカセットを差し込めばすぐゲームができるような操作性はない。

しかし、各家庭に一台、というまでゲーム機が普及したいま、消費者のゲームに対するニーズはどんどん高度化してきている。よりカラフルでより中身が濃いゲームでなければヒットは望めなくなってきている。こうしたニーズの変化を考えれば、CD―ROMの大容量は魅力。なにかのきっかけさえあれば、CD―ROMのゲームが着実に普及していくのは間違いない。市場性は巨大だ。

これに着目したのが、マルチメディアを次世代家電の有力商品にしようと考えている家電メーカー、コンピューターメーカーだ。

マルチメディアといっても具体的なイメージは浮かびにくいが、コンピューターと、テレビやステレオなどのAV機器を組み合わせて自由に操るシステム、といえばわかりやすい。

テレビ、ビデオ、さらにはCD―ROMなど、映像や音声のさまざまな情報を表現する機械が登場してきたが、ユーザーがワンタッチでねらった内容を引っ張り出したり、あるいは思った通りに加工したり組み合わせたりすることはまだできない。

また、これまでのパソコンとその周辺装置はもともとデータや文字の処理を基本に発達し

てきたので音や映像の面ではできることは限られている。しかもパソコンはまだ、だれもがすぐに使える商品ではない。いくつかの周辺機器との接続が必要だったり、ソフトを組み込んだりしなければならない。

これを家電並みに扱えるようにしたうえで音と画像が自由に操れるようなシステムができれば、大きな市場が見込める。日本電子機械工業会の推計では、マルチメディアの市場規模は二〇〇〇年には国内だけで六〇兆円、世界全体では実に二〇〇兆円に達するという。

このマルチメディアを実現するうえで最も近いとされていたのが、パソコンを核とするシステム。当面はパソコンとCD—ROMプレイヤーを組み合わせて、CD—ROM化した電子辞書や百科辞典を引いたり、さまざまなデータベースを検索するなどの用途を見込んで、ハードやソフトの開発が進められてきた。

パソコンでは富士通が八八年にいち早くCD—ROMプレイヤーを内蔵したパソコン「FMタウンズ」を商品化した。また、日本電気もプレイヤーをセットにしたマルチメディアパソコンを九一年秋に発売した。アップル・コンピュータも新型のマルチメディアパソコンを投入するという。

しかし、いまのところ、こうしたマルチメディアの先駆け的製品はあまり売れていない。

その理由はさまざまだが、まずあげられるのが、価格の高さ。もともとパソコンが高いうえ、CD－ROMプレイヤーも加わるから、システムとしてはどうしても二〇万円以上になってしまう。

次に、パソコンを使うには、まだ一定の知識が必要だから、メカが苦手の人はお手上げだ。いちばん難しいのは、「いろいろなことに使える」という反面、これといった用途がないことだ。一般家庭でデータベースが必要なことはめったにない。例えば辞書を引くにしてもマルチメディアで引くには、システムの前へ行ってハード、ディスプレイの電源を入れソフトを取り出してきてセット、検索しなければならない。まだペーパーの方が使い勝手がよい。最も有力な用途はゲームだが、それならうんと安いゲーム専用機で十分、ということになってしまう。

最近の電機業界は構造不況といってもよいほど、AV機器の不振に喘いでいる。テレビの国内出荷台数は八八年の九五〇万台をピークに三年連続で減少、九一年は九〇一万台に落ち込んだし、VTRもこの間、七一五万台から五二一万台に、セットステレオも一三三万台から一七六万台に減少している。なんとか将来有望なマルチメディアを商品化したいところだ。

そこで、浮かび上がってきたのがゲーム機とのドッキングだ。

子供のおもちゃとはいえ、ゲーム機のハードは立派なコンピューター。CD—ROMをつないでコントロールすることくらい朝飯前で、すでにゲーム分野ではかなりの実績を積み重ねている。しかも、もともとが子供のおもちゃだけに、パソコンによるシステムよりはるかに扱いやすくできているし、価格もはるかに安くしてある。「ゲーム」という用途も明確だし、この用途を少しずつ広げていけばよい。

電機各社やコンピューターメーカーはハード会社の常で、これまでユーザーそっちのけで高性能を追い求めたり、「この製品はこんな幅広い機能があるのだから売れるはず」などという発想に陥りがちだった。それゆえにマルチメディアでも苦戦を続けていたが、ここへきてそうした発想の誤りに気がついてきた。ゲーム機が突破口となってCD—ROMシステムが家庭に普及していくかもしれなくなっている。家電各社にとってはゲーム機会社を自陣営に取り込み、製品開発するのがマルチメディアを具体化する近道。そのため、これまでは〝おもちゃ〟として低く見ていたゲーム機メーカーにすりより始めたのだ。

ゲーム機側の主人公はもちろん、任天堂とセガである。両社をめぐって盛んに合従連衡が繰り広げられている。

セガは九一年一二月、「メガドライブ」に接続するCD—ROMプレイヤーを発売した。日

91年12月に登場した「メガCD」

本ビクターはこれと互換性があるCD－ROMプレイヤー一体型のゲーム機を九二年春に発売した。画面に絵や歌詞が出るカラオケソフトをセットしているのがミソだ。

また任天堂は現在、スーファミに接続するCD－ROMプレイヤーをフィリップスと共同開発中。これに加えて、ソニーとも提携しており、ソニーも任天堂の発売に合わせて一体型を投入する公算が強い。

もちろん、任天堂はそうやすやすとこれまで築き上げてきたゲーム分野の資産を引き渡すことはしない。いかにも任天堂らしい、というこんな一件があった。

九一年六月、世界のAV機器メーカーが集まって新製品や新技術を公開するコンシュー

マー・エレクトロニクス・ショウでのことだ。

この日、注目を集めていた任天堂の米国向けスーファミが初めて発表された。これは予定通りだったが、参加各社が驚いたのは、任天堂がオランダの大手電機メーカー、フィリップス社と共同でスーパーファミコン用のCD－ROMを開発して、来年夏にも日米同時に発売する、という内容の発表を合わせてしたことだ。

フィリップスはやはり音楽用のCDと同じような素材を使うマルチメディア「CD－I」の商品化を進めてきた。これはCD－ROMと違ってパソコンやゲーム機をコントロール用に使わず、プレイヤーと一体化したハードでそのままCDを読みとるのが特徴。やはり価格と用途で一向に普及が進まなかった。

このため一年ほど前から、任天堂のゲームソフトをCD－Iに転用しようと任天堂に接近を図り、ソフトのキャラクター「マリオ」のライセンス供与を受けてCD－Iソフトの開発に着手するなど、任天堂との関係を深めていた。

任天堂のゲーム機用のCD－ROMプレイヤーを作り、「CD－I」と互換性をとっていくようにすれば、需要のすそ野を一気に広げることができるかもしれない。任天堂としても、うまくすればスーファミをマルチメディアの核になるハードに育てることもできる。当面の

商売を考えても、フィリップスと手を握っておけば、欧州市場の開拓はぐんとやりやすくなるだろう。ショウ会場は任天堂のCD―ROMの話題でもちきりになった。

この任天堂の電撃的発表に肝をつぶしたのはソニー。実はソニーはフィリップスより一年以上も前の九〇年初めに任天堂と提携契約を結び、極秘に互換性のあるCD―ROMの開発を進めていた。任天堂のライセンス供与を受けてスーファミにCD―ROMプレイヤーを組み込んだ一体型のゲーム機を開発して「プレー・ステーション」という商品名で発売する計画だった。ソニーとしては「任天堂が組むのはソニーだけ」と信じ込んでいるから、フィリップスが登場してこようとは夢にも思っていない。ショウに合わせて大々的に一体型機を発表し、CD―ROMのムードを一気に高める予定だった。

ソニーは米国でCBSレコーズを持っているうえ、八九年にメジャーの一角を占める有力映画会社、コロンビア映画も買収、音楽と映像の両面でソフト分野の拡充を進めてきた。ソフトの特徴は、一つのオリジナルをさまざまな形で商品化することが可能なこと。一本の映画を劇場、テレビ、CATVで流し、ビデオにして売り出す。いわば一粒で何度でもおいしいのが最大のうまみだ。

映画はゲームの素材としてうってつけだし、それを突破口にハードが売れれば、ゲームだ

けではなく幅広い用途を開拓していくことができる。まさにマルチメディアの第一歩。ハードとソフトを車の両輪にしようというソニーにとっては任天堂との提携はまさしく小さいが、きわめて大きな一歩になるはずだった。

だからこそ、グループをあげて、並々ならぬ力の入れようでハード、ソフトの開発を進めていた。ソニーグループ内にグループを超えたプロジェクトチームを作ったし、米国のエンターテインメント分野の統括会社、ソニー・ソフトウエアの下に専門のソフト開発会社も置き、ソフト開発を進めた。任天堂と組むことで優位な立場で一気にCD―ROMを普及させることを目論でいた。

任天堂のフィリップスとの提携発表はソニーにとっては寝耳に水。ゲーム機のカセット部分は同じで、CD―ROMのゲームだけ互換性がないのでは、ソニー製品の魅力は半減してしまう。関係者は「婚約者が結婚式直前に別人と結婚してしまったようなもの。裏切られた」と憤る。冷や水を浴びせられた形となったソニーは急きょ、発表を延期した。

任天堂がCD―ROM〝ソニーオンリー〟を避けたのは、あくまで自社のリーダーシップを確保しておくためのようだ。

任天堂にしてみればソニーが互換機を大々的に発売してライセンス料が入ってくるのはよ

いが、高品質のハードを量産するのはソニーの最も得意とするところ。ソニーの一体型機に市場を奪われるかもしれない。しかも、当初は「プレー・ステーション」用のソフトもソニーが自由に開発して販売してよいような話になっていた。自由にやらせていたのでは「ひさしを貸して母屋をとられる」ということになりかねない。結局、米国任天堂の荒川社長が待ったをかけ、山内社長はその意見を聞き入れて、以前から接近してきていたフィリップスとの交渉をまとめたといわれる。

その後、ソニーは気を取り直してソフトの供給は任天堂を通すことで譲歩、任天堂がフィリップスに生産を委託するCD－ROMと互換性をとってゲーム機を発売することにした。これで同じスーパーファミコン用のCD－ROMゲームでもハードによっては動かせないという、ユーザーにとって迷惑千万な事態だけはなんとか避けることができるかもしれない。いずれにしろソニーは面子まるつぶれで、それほどまでにして任天堂と提携したいというゲーム機への思いを見せつけた。

この一連のドタバタ劇を通じて任天堂の経営姿勢が改めて浮かび上がった。ソニーに代表される家電メーカーはとかく、ハードの標準化を優先して考える。他メーカーをうまく巻き込んで、ある規格の多数派グループを形成、標準規格としてしまえば、その後の商戦できわ

めて有利な立場を確保できるからだ。

しかし任天堂の発想は別。あくまで独自規格に徹することで他社の参入を防ぎ、ソフトの根元をがっちり握っておいた方が金城湯池(きんじょうとうち)を維持できる、という考え方だ。

これは考え方の違いであって、どちらが正しいとか、間違っているという性質の話ではない。いずれ、ソフトが主役になるマルチメディア時代にはただ、オリジナリティあふれる技術、製品を開発する企業が利益を享受できるだけだ。

II

任天堂・セガそれぞれの成り立ち

1 任天堂だけがなぜ伸びた?

任天堂の高収益の秘密の一つはその徹底した効率経営にある。まず、生産体制。メーカーとはいいながら、任天堂の生産体制は、流行(はやり)のファブレス(生産部門をもたないメーカー)に近い。

任天堂の本社はJR京都駅から南東に車で一五分ほどの、東福寺にほど近い住宅街の中にある。本社というよりも工場の一角といった方がよい。

この本社工場ではトランプや花札など、以前からの任天堂の製品を作っているだけ。主力工場はさらに南東の宇治市にある。

茶の産地として有名な宇治市の小倉町にある同社宇治小倉工場は、宇治市が一九六七年、住宅専用地域に指定した地区に二カ所ある。

わざわざ住宅地のど真ん中に工場を作らなくてもよさそうなものだが、そんなところに建設できたのは、建築基準法四八条四のただし書きが適用されたから。好ましい住宅環境を損なうことなく、工場を誘致して産業活性化を図ろうとする同市が例外措置を認めたのだ。

任天堂本社社屋（京都）

実際、同工場では住宅街の工場にふさわしく、さしたる騒音も排水、排気もない。ゲーム機の心臓部にあたるプリント基板を始め、部品の生産は大手電機メーカーの下請け工場などに任せ、宇治小倉工場では最終組み立てを担当しているだけだからだ。しかも地元に格好の就業機会を提供している。

同工場の従業員はほとんどがパートで、主力は近所に住む主婦。工場は午前九時三〇分に操業を始め、午後四時には終ってしまう。なんとか設備稼働率を上げようと交代制で操業する一般の製造業の工場とは根底的に異なる。短い操業時間と、適当な時間帯によって、パートの主婦たちは、夫や子供を会社、学校に送り出してから工場に出て、彼らが帰宅する前に仕事を終

えて夕食の準備ができるわけだ。

彼女たちの給料は時給七〇〇円から九〇〇円という。それほど安くもなく、また逆にそれほど高額でもない。しかし、住宅街で他に競合する工場がなく、勤務体系が主婦に有利にできているから、安定して労働力が確保できる。これも同社の収益力を支えている。

任天堂の従業員（国内）は全体で八二五人しかいない（九二年三月期）。取締役も山内社長以下、わずかに七人（同）。とても、製造業で日立製作所や松下電器と経常利益日本一を争うわが国の代表的企業とは思えない、〝小さな政府〟で巨大ビジネスを展開している。事業の拡大に合わせて本社や生産拠点をどんどん拡大していく他の企業に比べ、単なる規模のメリットは追求しない、利益優先の超効率的な経営が高収益の背景にある。

こうして生み出される製品が、きわめて効率よく任天堂に利益をもたらす仕組みも作り上げられている。

任天堂の利益の源泉はソフトだ。それも任天堂自身が開発するケースは少ない。山内社長はよく「うちはメーカーではなく、〝ダビング屋〟だと思ってください」と口にする。ここに高収益の重要なポイントがある。

ファミコン用のソフトが作られていく仕組みは、こうだ。

世界に出回っているファミコンは二〇〇〇万台以上。うまくすれば数十万本単位のヒットもねらえる。末端価格で一本五〇〇〇円として一〇〇万本売れれば五〇億円だ。シリーズで一〇〇万本以上売れる大ヒットになった「ドラクエ」を出したエニックスが、わずか一本のソフトで一躍、株式を店頭公開して有力企業の仲間入りしたのは記憶に新しい。

もちろん、最近では消費者の眼も肥えており、内容的な面白さが絶対条件になるし、売れなくて大量の在庫を抱え込むリスクもある。しかし、パソコンのソフトではせいぜい数万本売れれば立派なヒット商品とされていることを考えれば、ソフトハウスにとってファミコンのソフトはきわめて、おいしい商売ということになる。

だが、どんなに面白いソフトを開発したからといって、またソフトの開発能力があるからといって、ソフト会社はパソコンソフトと同じように、自由にファミコン用ソフトを開発し、生産できるわけではない。

パソコンは、その普及期に、広く仕様を公開することでソフト会社のソフト開発、製品供給を促してハードの需要拡大につなげてきた。これに対してゲーム専用の単一の規格・製品として作られたファミコンはソフトの商品化に関しても、当初からがっちりとしたワクを作った。

ファミコンのソフトを製作するにはソフト会社はまず、必ず任天堂とライセンス契約を結ばなければならない。

この契約によりソフト会社が開発して発売できるタイトル数は任天堂と協議したうえで年間一～五本に限定される。また、ソフト会社はゲームを開発しても、生産は基本的には任天堂に委託しなければならない。

本数を制限するのは、「粗製乱造になって粗悪ソフトが氾濫するのを防ぐため」(任天堂)だ。内容に関する協議は、より質の高い、売れるソフトにするための意見交換という。こうしたワクに不満を持っているソフト会社は多い。任天堂がソフト会社の反発を承知で開発にワクをはめるのは、かつての「アタリショック」が再発しないようにするためという。任天堂がよく引き合いに出す「アタリショック」とは何か。

2 「アタリショック」の教訓

米国の大手ゲーム機メーカーであるアタリ社は、八〇年代初め、ファミコンの原型ともいえる家庭用のテレビゲーム機を開発、米国で大ヒットさせた。

もちろん、現在のゲーム機に比べれば画像も粗く音質にも限度があり、ゲームも単純なものしかなかった。しかし、それまで街のゲームセンターに行かなければできなかったテレビゲームが家庭でもできるとあってブームを呼び、合計で二〇〇〇万台近くも売る、画期的なエレクトロニクス製品になったのである。

しかし、ブームは急速に冷え込み、まもなくアタリ社は経営が傾き始めてしまった。この唐突なブーム終焉（しゅうえん）の理由の一つがソフトの氾濫だった。

アタリ社はパソコンのソフトの場合と同様に、ソフト会社がゲームソフトを開発、販売するのに際してなんら、歯止めをかけなかった。一方、ゲーム機は大ヒットとなり〝おいしい市場〟とみたソフト会社が続々とアタリのゲーム機用のソフト市場に参入した。

その結果、多種多様のソフトが市場に出回った。中には質の悪いソフトも多く、ポルノまがいのソフトまで出回った。情報誌も発達していなかったので、消費者が粗悪ソフトを買ってプレイしてがっかりする、というケースも続出。ブームに水をかけることになってしまった。その後、ファミコンが登場してアタリのゲーム機は完全に駆逐されてしまったというわけだ。

常に日本の消費市場のお手本になってきた米国市場で、こうした現象があったことから、

「ゲーム機メーカーがソフトの品質を維持し粗製乱造をチェックする仕組みを作らなければ〝アタリショック〟は避けられない」という任天堂の考え方が生まれてきた。

こうしてソフトの中身の品質を維持したうえで、ソフトを入れたゲームカセットそのものも、生産を受託する、という形でチェックする。

受託生産だから、仮にそのソフトがヒットせず、売れなくても任天堂は責任を負わなくてよい。作られたゲームカセットはソフト会社が全量を買い取ることになっている。

複数のソフト会社の話をもとに、一般的なファミコンソフトである四メガのゲームカセットの場合を想定してみよう。一本のカセットにつき、ソフト会社は任天堂に原材料費込みで、二六〇〇〜二八〇〇円を支払う。これに対してカセットの原価は一六〇〇〜一八〇〇円だ。つまり、委託加工料はファミコンソフトで一本当たり一〇〇〇円程度ということになり、これが任天堂にとっての粗利に当たる。販売管理費などはほとんどないといってもよいから、大半はそのまま営業利益とみることができる。

ゲームボーイの場合には単価が安いから、任天堂の取り分が三〇〇〜四〇〇円程度となる。

ソフトの売れ行きにかかわらず、生産を委託された数量分の手数料は確実に任天堂の懐(ふところ)に入る。九〇年一〜一二月に全世界に出荷された任天堂のゲーム機用のソフトの本数は一億四

四〇〇万本に達する。

このうち、任天堂の自社製作ソフトが一二タイトルあり、その合計は七〇〇～一〇〇〇万本と推定される。この他、例外的に一部のソフト会社が自社生産を認められているぶんがあるが、それらを多めに見積もって除外しても、ソフト会社が委託生産しているカセットはファミコン用が九〇〇〇万本、ゲームボーイ用が三五〇〇万本程度ということになる。

これをもとに任天堂の粗利を計算すると、ファミコン用が九〇〇〇万本だから九〇〇億円。ゲームボーイ用が三五〇〇万本だから、一本三〇〇〇円としても一〇五億円。合計すると約一〇〇〇億円だ。

任天堂の九二年三月期の営業利益は一四〇三億円。計算の対象となる期間が三カ月間ずれる点を考慮しても、営業利益の約七割がソフトの受託生産という同社の収益構造が浮かび上がる。このシステムこそが同社の打ち出の小づちなのだ。

このシステムに関しては「任天堂はソフト会社を食い物にして高収益をあげている」という反発も生まれてくる。しかし、単なるダビング屋として、リスクなしでソフトを市場に供給できる仕組みがあるからこそ、任天堂の高収益が可能になっている。

任天堂はソフト製作だけでなく流通面でも大きな影響力を持っている。任天堂の製品の流

通を支えているのは、かつて花札やかるたが主力製品だった頃からの問屋グループである「初心会」のメンバー、約七〇社だ。

任天堂製品は基本的にはここを通じて市場に供給される。

古いつきあいの問屋グループだから、任天堂とは息がぴったりと合っている。任天堂にとってこわいのは、流通在庫がだぶついて、結果的にダンピングされること。初心会は、なるべく過剰在庫を抱えないように、という任天堂の意向をあうんの呼吸で実践してきた。

初心会のメンバーとしても任天堂からスムーズに商品供給を受けたい、と思っている。また初心会のメインの販売ルートは古くからの玩具店や百貨店が多い。こうしたことから、従来はファミコンソフトは安売りされにくく、任天堂の〝アタリショック防止〟は功を奏していた。こうした仕組みを通じて任天堂は製品の川上から川下まで、自らの意向を反映することができるわけだ。

ファミコンソフトは「作りたいといってくるのをなかなか断わるわけにはいかない」（任天堂）ということもあって作り過ぎや過剰在庫も発生、いまでは様変わりで安売りが当り前だ。しかし、スーパーファミコン用ソフトではまだ、仕組みは機能している。段階的に高収益商品を投入していく任天堂の商品戦略はここでも生きている。

もちろん、任天堂商法には批判も多い。「きわめて自社に有利な契約でソフト会社を縛る合理的根拠はあるのか」というものだ。

米国では独占禁止法がらみで裁判が起こされている。

かつて「アタリショック」でゲーム機市場をふいにしたアタリ・コーポレーションは八八年末、ソフト会社とのライセンス契約で任天堂が独禁法に違反しているとして訴えた。契約では①年間のソフト販売タイトルは五本まで②ファミコンで販売したソフトは二年間、他のゲーム機に転用してはならない――と義務付けている。この二つの制限条項が、強い立場にある側の力の乱用を禁ずる独禁法での「優越的地位の乱用」になる、という訴えだ。

任天堂アメリカ本社は「我々が課している制限は合理的なもの」（ハワード・リンカーン副社長）と主張する。「ソフト会社との合意のうえ受託生産しており、どんな契約を結ぼうと自由だ」というのが任天堂の基本的考え方。争いは足掛け五年になっている。

また最近、中堅ソフト会社であるＡＶＥがやはり独禁法で訴訟を起こした。同社は任天堂と契約を結ばずに、独自の技術でファミコンソフトを発売していた。しかし、ある時期から、任天堂はファミコンのハード本体に新たな「ロックアウトシステム」を組み込んだ。この措置によってソフトが作れなくなったＡＶＥは、独禁法違反として任天堂を訴えたわけだ。

日本でもハッカー・インターナショナル（本社東京）のように、任天堂とライセンス契約を結ばずに独自にソフトを製造販売しているソフト会社もある。同社は八七年からファミコン用ソフトを作り始め、これまでに十数本をてがけた。同社では「ファミコンソフトの生産はそれほど難しいものではない。それに任天堂からクレームをつけられたこともない」と堂々としている。

もちろん、これは限られたケースで、任天堂もいまのところ規模が小さいから黙認しているようだ。「問屋が任天堂の顔色をうかがっているような状態なのに任天堂との契約なしでソフトなど作れるものじゃない」（あるソフト会社社長）と、契約なしのメーカーはハッカー社だけといってよい。しかし、今後は日本でもさまざまな形で摩擦が起きてくることも考えられる。

いずれにしろ、とかく非難を受けやすい任天堂の商法だが、それは半面、よく計算されたきわめて高度な企業行動であるともいえる。

非難の中には「ソフト会社のことを考えない」とか「強者の論理で動いている」など、感情的ともいえるものが少なくない。しかし、利益を生み出すことを優先的な目標とする企業が、まず自らの都合を第一に考えて行動するのはいわば当り前だ。有利なポジションを占め、

なんとか、継続的にできるだけ多くの利益を出せる仕組みを作ろうとするのも自然だ。

セガを始めとする競合各社のライセンス契約も基本的には任天堂と同じ。違いはマージンの差だけだ。それを決定するのは企業としての経営政策であり、大小を比べて、善いとか悪いとかいう話ではないだろう。反社会的な行為をすれば論外だが、企業としての発想の点では、任天堂を責めることはできないはずだ。

企業経営の側面からみた場合、任天堂の業態の変化はきわめてユニークだ。

任天堂はもともと、花札やトランプをてがける京都の地場企業だ。しかし七〇年代になってエレクトロニクス分野の遊びへの応用に着目、ゲームウオッチで急成長した。それが下火になってくると業務用ゲーム機に力を注いだ。ファミコンが成功して軌道に乗ってくると、業務用からはさっさと撤退してしまった。

ファミコンを主力事業にしてからも、当初は、ゲームの種類や本数も少なく、ファミコンというゲーム機を売る、いわば家庭用のハードメーカーだった。そしてその後〝ソフトダビング業〟に変身した。

知識の集積を事業にする方が企業のより高度な形態であるとするなら、ハードメーカーからソフト、さらにはダビング業へと変身してきた任天堂は、産業社会の進展に適合して巧妙

に進化してきた希有な企業ということができよう。一介の〝かるた屋〟を、このような進化のモデルに仕立て上げた山内社長とは、どんな人物なのだろうか。

3 山内・試行錯誤の時代

山内は昔ながらのトランプや花札を作る任天堂の嫡男として一九二七年に生まれた。任天堂の創業は明治二二年。以来、かるたや花札、トランプをてがけ、手堅く全国展開してきた。年配の人にとっては任天堂といえば思い浮かぶのはまず、花札であろう。山内はその任天堂の跡取りとして生まれたのである。

しかし、まだ幼い時に父親と生別し、祖父母に育てられた。しかも家業の域を出ないとはいえ、当時から全国的なブランドであった花札メーカー、任天堂の御曹司。山内自身「おばあちゃん子でなんでも好きにさせてもらった」と認めている。跡継ぎとして相当甘やかされ、自由に伸び伸びと育ったようだ。それが、新しいものが好きで好奇心旺盛な性格につながっているのだろう。

高校を卒業して大学に進学することになったが、選んだのは早稲田大学の法学部。東京の大学を選んだ理由は「なんとなく遊びに行きたかったから」という。企業経営者の道は約束されていたとはいえ、限られた業界で限られた、しかも古色そうぜんとした製品を扱うのに漠然とした疑問を抱いていたのだろう。

さて、入学が決まって、山内家のリッチぶりが発揮される。

山内の通学に備え、祖父が渋谷の高級住宅街である松濤に一軒家を購入したのである。終戦後、まだまもない昭和二〇年代前半のこと。松濤の一帯、山内の家の周辺には進駐軍の高級将校が多数、居住していたが、それらに決してひけをとらぬ豪邸だったという。

その松濤の家を拠点にして山内の青春時代が始まる。二〇年代前半といえば、いまだ戦後の混乱はさめやらず、日本人はみな貧しさを身をもって体験していた時代。街に傷痍（しょうい）軍人の姿が目立ち、人々が食べるのに困っていた時に、山内は豪邸に住み、なに不自由なく青春を送った。勉強はそこそこに、毎日のように遊びに出かけた生活だったという。ビリヤードに熱中し、月に数回はレストランでステーキを食べ、酒を飲んだ。そのレストランの店主に「その若さでこんなにぜいたくするなんて、ヤミ屋をやっているのだろう」と、ヤミ屋に間違われたというほど、羽振りがよくみえたらしい。

弱冠22歳で経営者となった山内溥社長

しかしまもなく、大きな転機がやってくる。山内を自由に伸び伸びと育て、いわば無言の帝王学を授けていた、任天堂二代目社長であった祖父が、病に倒れたのだ。山内は急きょ、大学を中退し、京都にとってかえし、三代目社長として経営を継ぐことになった。大学生から会社社長へ、思わぬ急転回。昭和二四年三月、弱冠二二歳の時だった。

なにしろ、まだ戦争の記憶も完全にはさめやらぬ時期に、昨日まで学生だった社長の登場である。小さいとはいっても、一応全国ブランドで一〇〇人からの従業員がいる。社内にも「こんなぼんぼんで大丈夫か」という、一種、冷ややかな空気が流れた。就任早々、組合のストライキという洗礼にも見舞われた。

祖父は山内が京都に帰ってきてから二年目の夏に他界した。「祖父は働く以外になんの楽しみもない人で、死ぬまで私のことを心配してくれていた。継ぎたくて継いだ家業ではないが、祖父の死ですべて自分でやらなければならなくなった」と山内は回想している。

祖父の死は山内にとって大きなショックだったが、山内は持ち前の決断の素早さと楽観主義で危機を乗り切り、逆に「若いのになかなかやるじゃないか」という評価を獲得していった。まじめ一方の祖父とは違い、面白さの追求は遊び好きの山内の方が上だったのかもしれない。自由きままに育てられたのもマイナスではなかったのだ。

若さを武器に山内はどんどん新機軸を打ち出した。昭和三四年にはミッキーマウスなど、ディズニーのキャラクターを採用したディズニートランプを発売、大ヒットさせた。しかも、大量のテレビCMを打って宣伝するという、それまでにない、これまたざん新な手法を用いてヒット商品に育て上げた。いま全盛を誇っているキャラクター商品の、いわば走りである。

これまでの任天堂を変えなければいけない、との思いを山内が強くしたのは社長の座についてまもなく、渡米して業界を視察したことが一つのきっかけだった。

今後の事業展開の参考にするため、同業である世界最大のトランプメーカー、USプレイングカード社を訪れた。山内は大きなショックを受けた。米国企業の強大さにではない。世

界最大というからさぞ大きな会社だろうと思っていたのに、目の前に現れたUSプレイングカード社は日本のどこにでもありそうな、中小企業といってよい存在だったからだ。
この時、任天堂が置かれているビジネスの環境がいかに小さい、狭いものなのかを思い知らされた。この時の山内の経験が、花札やかるたから脱却しエレクトロニクス分野を開拓していく有力なきっかけになったとみてよいだろう。
三年後の昭和三七年には大阪証券取引所第二部に上場を果たした。明治時代から、いわば家業、生業に近かった遊びのビジネスを、経営を始めてから一〇年ちょっとで有力事業に育て上げたわけだ。
後に山内は「私も若かったし、ディズニートランプが大ヒットしていたので、実はあまり深く考えもせず上場してしまった」と述懐しているが、上場によって任天堂は株主のためにも確実に家業から脱して成長を続けなければならなくなったわけだ。
まもなく大きな試練がやってきた。四〇年不況である。三九年頃からトランプの売れ行きが鈍り始め、「長いトンネルに入り、出口が見えない状態が何年も続いた」(同社関係者)。
しかも、調子に乗っててがけた新規事業も失敗した。インスタントライスである。
昭和三五年に、お湯をかけるだけですぐに食べられるインスタントラーメンを日清食品が

開発して大ヒットさせたから、食品業界の次のターゲットは、お湯をかけるだけで食べられる即席ご飯、インスタントライスに移っていった。

事業欲旺盛な山内もその成長性に着目、「ある大学の研究室に強引に頼みこんでなんとか商品化にこぎつけた」（関係者）という。

しかし、結果はさんざん。お湯をかけるだけで食べられるのは確かに便利だが、ご飯特有の食感にはほど遠い、おかゆに似て非なるような商品だ。即席めんの元祖である日清食品も同様の製品を発売したが、ことご飯にかけては舌が肥えた日本の消費者を満足させることはできず、大失敗となった。

この頃から山内は「やはり技術を盛り込んだ製品をてがけなくては……」と考えたようだ。昭和四〇年には理工系の大卒社員採用を始めた。しばらくして、なにか全く新しい市場を模索するための組織として開発部を新設した。

もっとも、かるたや花札を作っている中小企業にそう簡単に優秀な学生は来てくれない。結局、ある程度のスタッフをそろえるのに一〇年かかったが、この頃から人集めに力を注いでいたおかげで、後のエレクトロニクスのゲームへの応用に役立てることができるわけだ。

このように苦労した技術者集めを通じて山内独特の技術者観が形成される。山内は後にこ

う語っている。

「創造性は学歴や年齢に全く関係がない。むろん、鍛えてよくなるものではないが、放っておくと衰える。何か困ったことがあれば、皆で知恵を出し合いアイデア会議で完成させればよい。

わが社には、なにか好きなことに熱中したあげく、落第してしまったという、いわゆる〝おちこぼれ学生〟が少なくない。学歴や成績にとらわれず、一人ひとりの資質を伸ばしていくことが大切だ。〝まずやってみる〟という気概がいちばん大事。物事は考えすぎると否定的な方向へ行く。

商品開発は頭の中でできるものではないのだから、まず手足を動かしてみることだ。素人集団だったわが社を支えているのは、そういう、従来の常識にとらわれない技術者たちだ。まず、ユーザーの注文を素直に聞き、とうてい無理と思えるような要望に正面から取り組んでいくうちに、新製品開発のヒントも得られる。大切なのは決して他人のマネはしないという心構え。それさえあれば、学校のブランドや成績なんて関係ない」。

任天堂はその他、事務機分野など多くの多角化事業をてがけたが、いずれも失敗。「企業規模の割には多額の資金を投じてまるで借金のかたまり。いつ、つぶれてもおかしくない状態

だった」（関係者）という。

子供の頃から、お金の苦労を知らなかった山内だが、金策にかけまわらざるを得なかった。「この時ばかりは生まれて初めて金の心配をした。上場企業の経営者という体面上も、とにかく頑張らざるを得なかった。それが結果的には幸いした。もし上場していなかったら、会社をつぶしていたかもしれない」と語っている。

なんとかつぶれずに持ち直したのは「花札、かるた、トランプという地味だが安定した定番商品があったおかげ」（同）だった。この危機で、山内は「単純なアイデアで商売するのではなく、全く新しい市場を切り開かなければ伸びることはできない」との思いを強くするようになった。

4　エレクトロニクスに活路を見出す

次の飛躍の転機は一九七〇年にやってきた。この年、任天堂は最初の本格的エレクトロニクス玩具ともいえる光線銃を発売した。銃の引き金を引くと弾の代わりに光線が発せられ、命中すると的に取り付けてある太陽電池により感知して、ルーレットが回ったり、猛獣を倒

したりするという仕掛けの製品だ。
これは当時としては画期的な玩具で、高価にもかかわらず飛ぶように売れた。技術的に未熟な部分が多かったため不良品が多く返品が続出して、売れた割に利益にならず、商品生命も一年そこそこと長くはなかったが、「エレクトロニクスを活用した商品にはこれまでにない遊びを提供できる可能性がある。これこそ任天堂がてがけるべき商品だ」という確信を山内に与えた。
この技術を活用して任天堂は七三年には光線銃ゲームを大型にした、一種の室内射撃場ともいえる「レーザークレイ」を開発した。任天堂はブームが去って新機軸を求めていたボウリング場に着目、場内を改装して「レーザークレイ」を設置するよう売り込んだ。
同年秋の石油ショック到来で、まもなく売れなくなってしまったが、やはりエレクトロニクスの将来性と「子供だけでなく、大人を対象として遊びを売り込むこともできる」という新しい可能性を任天堂に教えた。
その後、本格的なエレクトロニクス技術の習得に全力を傾け、半導体メーカーと共同開発を進めるなどした。これが功を奏して、八〇年春にはポケットサイズのゲームウオッチを発売して大ヒットさせた。

これもブームは二、三年で終ったが、業界全体では年に一〇〇〇万個以上が出荷された。これは当時の玩具業界の常識をくつがえす製品だった。その頃の業界常識では、玩具の価格はせいぜい二〇〇〇円まで。この程度なら子供のこずかいでも手が届くし、親も抵抗なく買ってくれる、というものだった。

ところがゲームウオッチは五〇〇〇円前後が主流。それが大ブームになってしまい、エレクトロニクスの応用製品としての新しいジャンルの玩具が見直されることになった。山内は早くからこの可能性に着目して試行錯誤を繰り返していたわけだ。この短いブームの期間を前後して任天堂はゲームウオッチを合計三〇〇〇万個以上販売した。

この頃、山内はエレクトロニクスの応用としての「テレビゲーム」にも着目していた。テレビゲームのブームは米国の大学生が考案した〝ピンポンゲーム〟や〝ブロック崩し〟から始まった。現在のゲームのような細かい画像ではなく、画面上の四角い図形を動かしてピンポン玉のように打ち合ったり、やはり長方形の図形でできた画面上の〝壁〟に当てて崩したりして楽しむわけだ。

こうしたゲームをさらに発展させたのが、画面の上方から迫ってくる怪物をプレイヤーがレーザーガンで撃ち落とす、という設定のインベーダーゲーム。

いま考えればきわめて単純なテレビゲームだが、高得点を出すには熟練を必要とし、「単純で奥が深いゲーム」として大ブームとなった。夏の昼下がり、暑さを避けて街のゲームセンターにひとときの涼を求め、ピコピコと音を発しながら迫ってくるインベーダーを次々に撃ち落としては溜飲を下げるサラリーマンも多かった。

このインベーダーゲームを見て山内は「私が求めていたものはこれだ、と思った」という。さまざまな失敗をして〝娯楽〟を追い求め、エレクトロニクスの応用に着目していた山内にとって、格好のパートナーが出現したわけだ。

この後、任天堂はゲームセンター向けの業務用ゲーム機の開発、製造販売に力を入れていく。こうしたゲームウオッチと業務用ゲーム機の延長線上にファミコンが見えてくる。

この頃から山内は「わが社はゲーム屋であり、玩具屋ではない」と内外に宣言し始めた。玩具屋は子供相手の商売だが、任天堂は子供だけでなく大人をも魅了する〝ゲーム〟を生み出す会社だという。いまでも「大人をねらえ」は任天堂の合言葉。だから任天堂は玩具の業界団体にも入らず、〝アウトサイダー〟の立場を貫いている。

その後、八三年にはファミコンを発売して独走体制に入ったのは知られた通りだ。その背景にはここまで紹介したような試行錯誤を基盤とする山内の独特の経営哲学があった。

山内の経営哲学の一つは〝いままでにない楽しさ、面白さの創造〟である。これを山内はことあるごとに社員に言って聞かせる。

こうした断がいに立たされているような危機感があるからこそ任天堂は変身し続けてこれたのだろう。山内は過去を振り返り成功話をするのをあまり好まないが、それも、し烈な開発競争の最前線に立たされているという切迫感を常に持ち、それをバネにもしているからなのだろう。

技術の独占も任天堂の企業文化をよく物語る経営哲学だ。山内はファミコンの商品化に際して、技術の独占に大きなポイントを置いた。

ハードは他社とは互換性のない形にする。それによりソフトを絞り込んで乱作を防ぐ。ハードも思いきった低価格を最初から設定するから、他社はなかなか参入できない。「技術も市場も独占できる、世界にめったにない理想的商品」というわけだ。

創造性と独創性をなによりも重んじる。

新商品はいったん売れそうになると、大企業も参入してくるのが常。中小企業はどうしても人材、資金力に劣るから大企業に対して同じ様な戦略で総力戦をしていてはとても勝ち目がない。ところが、娯楽市場は従来、大企業が参入しない〝すきま市場〟。任天堂がここまで

急成長ができたのは意欲的な経営を崩さず、迷わずゲームに特化してハードの開発力だけでなくソフト開発にも全力を投入し、時代の波にうまく乗れたからだという。

ゲームオリエンテッドの発想は徹底している。「この分野は、消費者に面白くないといわれてしまえば、それで終り。しかもいつそういわれるか、だれにも予測できない」。だから余分なことは考えず、〝娯楽屋〟に徹したゲーム開発をしなければならないという。

パソコンメーカーや同業者が手を変え品を変えゲーム市場に参入しようとして思うようにいかないのは、「結局皆さんハード屋さんで、先端技術ばかり追い求める。なにが面白いソフトなのか、価格はどうなのか、という消費者側に立った発想をしないからです」という。

ソフト開発にとってはディレクター、シナリオライター、プログラマー、サウンドクリエイター、デザイナーなどの開発スタッフの才能を結集することが最も重要、というのが山内の考えだ。

山内は長期五カ年計画とか経営戦略などと、いわば〝大上段に構える〟ことを極端に嫌う。浮き沈みの激しい娯楽企業ゆえに、作文はあてにならないというのだ。「日本ではブームに乗ったと思ったら、もう売れなくなるという意味だと考えた方がいい」とまでいう。善後策を考えておかないと手痛い目にあうというわけだ。

だから、いくらファミコンがヒットしても安住しない。日本人は遊びについても、ただ単純に面白いから遊ぶ、ということがしにくいらしく、言い訳めいた理屈をつける癖がある。いわば、遊びをタブー視する日本では娯楽産業には限界があるともいえるわけで、山内が米国を中心に輸出に力を入れているのはそのためでもある。

任天堂に社訓はない。これが任天堂だ、というような社風もない。下手にそんなものがあれば、社員はそれに縛られて自由な発想・発言ができなくなってしまう恐れがある、というのがその理由だ。

山内は「もともと私自身、ある目標や志に基づいて、肩に力を入れてなにかをやるというのは好きな方じゃない。第一、この業界は一寸先がやみで、固定的な考え方を押しつけるのは自ら墓穴を掘るようなもの」というのだ。

「成功の秘けつは?」と聞かれると、山内は「運がよかっただけですよ」と他人事のようにいうことが多い。

「成功するための公式なんてありません。あったらこちらが聞きたいくらい」ともいう。かるたの老舗からエレクトロニクスゲームメーカーへの変身を、まるで手品でも見るかのように不思議がる人がいる。しかし山内がいうように、一貫した確かな戦略が始めからあったわ

けではない。任天堂にとって「必要に迫られて必死でやっているうちに、ごく自然に転換してきてこうなった」というのは本当のところだろう。

さまざまな試行錯誤、そして開発した商品が大ブームを呼んではすぐに消えてしまうという苦い経験の積み重ねから、このようなものにこだわらぬ、それこそ〝天任せ〟ともいうべき哲学が養われたのだろう。

京都で生まれ育ったが、京都に特別な思い入れはない。「工場があり、従業員がいるから京都でやっているが、それがなければ東京の方がずっとやりやすいだろう。特に京都にこだわっているわけではない」といってはばからない。

だから、京都における財界活動もしなければ、経営者の集まりにもまず顔を出すことはない。それどころか「変わった人」と見られている。それでも一向に気にしない合理主義の人である。

何事にも合理主義者としての印象が色濃い山内だが、意外な面もある。

七七年、満五〇歳の時のことだが、山内は名前が気に入らないからと、改名している。ひょんなことがきっかけだった。ある日、用があって電話帳をめくっていた山内は、自分と同姓同名の人があまりに多いのに気づいた。それが、名前を「博」から「溥」に変えた理由だ。

ビジネスでは徹底的に合理性を追い求めながら、遊びのセンスを磨いてきた山内は、あくまでも人とは違うオリジナリティを大切にする。その山内が次世代のゲーム機に見ているものはなになのだろうか。

5　セガ急成長の背景

セガもまた、産業社会の変化に巧妙に適合してきた企業である。

ほんの一〇年ほど前までは、単なる業務用テレビゲーム機メーカーに過ぎなかった。「エンタープライゼス？　さあ、社名からはなんの会社なのか」というくらいのイメージでしかなかった。

それが、あれよあれよという間の急成長。そのスピードは驚くほどだ。株式を店頭公開した一九八六年に三九五億円だった売上高は、九二年三月期には二一三三億円を超えるまでに。しかもバブルがはじけ、ＡＶ不況で家電・電子機器メーカーがどこも伸び悩み、利益を半減させている中で、売上高も利益も倍以上伸ばしたのだから、驚く。九三年三月期も実に五〇％の増収増益を見込んでいる。

セガ本社社屋（羽田）

しかも単に売り上げを伸ばしただけでなく、その技術やマーケティングも目立つ。家庭用ゲーム機では任天堂の金城湯池を脅かすところまで追い上げ、またコンピューターの巨人・米IBMや、ゼネラル・エレクトリック社と提携して新型ゲーム機を開発したりするなど、話題作りにことかかない活躍ぶり。まさに〝平成のソニー〟といっても大げさではないだろう。

セガがこのような急成長を遂げることができた背景には、昆虫が自らの成長に合わせて変態したり、環境に合わせて擬態するように、経営環境に適合して業態を選んできた独特の経営判断がある。

セガの成功は、資金、技術、人材の壁をベンチャー企業がどうやって突破してきたかを物語

る典型例といえる。成長への壁を乗り越えるため、セガは中山隼雄社長の強力なリーダーシップのもと、ある時は自らを売却し、また大企業のカサの下に入って事業を伸ばしてきた。それは企業社会における転身の美学といってもよい、企業行動だった。

セガはもともとは戦後、日本に駐留する米軍の基地に娯楽用として米国製のジュークボックスを納入しようと、一九五一年に設立された会社だった。社長は米国人。ねらいは当たって会社は順調に成長、三年後には社名をサービス・ゲームズに変更した。その後の製品名や現在の社名はSERVICEのSEと、GAMESのGAからつけられた。

同社はその後、独自のジュークボックスやゲーム機械の製造も始めた。

六五年には、やはり米国人が経営する娯楽機械の会社、ローゼン・エンタープライゼスと合併、現在の社名とし、企業基盤を固めた。その後、独自の開発力を強化、さまざまなアミューズメント機器を生産していく。

最初の大ヒット作は、潜水艦の潜望鏡で敵艦をとらえ、撃沈する「ペリスコープ」。魚雷の発射ボタンに指をかけて機械をのぞき込んでいると、端の方から、敵艦が次々にやってくる。照準を合わせて発射。うまく当たれば、敵艦が轟音とともに沈んでいく……。子供の頃、楽しんだこのゲームを覚えておいでの方も多いだろう。

その後、米国のコングロマリットであるガルフ・ウェスタン（G&W）が事業多角化の一環としてセガを買収、事業を拡大してきた。

そのセガが急成長し始めたのは、七八年になって、いまの中山社長が経営していたゲーム機販売会社を買収する形で中山氏をスカウトしてからだった。

中山社長はもともと、ジュークボックスを仕入れてオペレーションする会社に勤めていた。しかし、「ジュークボックスもいずれは飽きられる。別のアミューズメント機械もてがけなければだめだ」と常々思っていた。やがて、「うまくいっているのに、なにも事業内容を変える必要はない」とする経営陣に飽きたりないようになり、部下を引き連れてスピンアウト、人気ゲーム機を仕入れ販売するエスコ貿易を経営していた。ゲームセンター向けのメダルゲームなどのゲーム機械をてがけ、会社は順調に伸びた。

ゲームセンターの運営は、オペレーターと呼ばれるゲーム機供給会社がオーナー側と契約してゲーム機を置いてもらい、売り上げを一定比率で分け合う形をとるケースが多い。現金商売だからうまみも大きく、ゲーム機メーカーとオペレーターを兼ねている企業も多い。エスコ貿易は売れそうなゲーム機をいちはやく仕入れてはセンターに売り込んでいた。特に七九年に「インベーダーゲーム」が登場してブームに乗って急速に売り上げを伸ばした。

しかし、ブームというものは大きければ大きいほど、醒めるのも早いもの。「インベーダーゲーム」のブームもあっという間にしぼんで、多くの会社が消えていった。その中でエスコ貿易は事業を拡大していった。そしてセガと一体化する、という形で、いわば環境変化に適合して変身するようにして成長したわけだ。

小規模業者がほとんどだったゲーム機業界ではエスコは中堅企業だった。しかし中山社長は常々、「ゲーム機の仕入れ販売だけでなく、製造そのものもてがけて源から蛇口までの一貫体制を作り上げないと企業として成長できない」と考えていた。自社で展開できるゲームセンターの立地は少なくなってきていたし、なかなか思うようなゲーム機ができてこなかったためだ。

一方、セガの方はというと、既存事業分野のジュークボックスから少しずつ事業を拡大、その頃にはブームだったゲームセンター向けのテレビゲームの生産販売もてがけ始めていた。この分野が成長するとみて拡充を図っていたが、ゲーム機のマーケティングに明るい人材がいなかった。そこで中山に白羽の矢が立った。話はトントン拍子に進み、セガは中山の申し出を受け入れて、エスコ貿易の全株式を買い取り、同氏を経営陣に迎え入れた。七九年一月のことだった。

セガに入社した時の中山の肩書は、マーケティング担当の副社長。とはいえ、米国人社長は非常勤だったから、事実上の社長である。思う存分、腕を振るうことができた。

中山社長の陣頭指揮による積極経営の下、テレビゲームのブームを背景にセガはぐんぐん業績を伸ばした。業務用だけでなく将来的には家庭用の市場が伸びるはず、との読みから八三年にはパソコンタイプの家庭用テレビゲーム機とゲーム専用機の生産販売にも進出した。「他のパソコンメーカーと同じことをしていては仕方がない」と、パソコンタイプは二万九八〇〇円という、超低価格で商品化、話題を集めた。

同時に家庭用のテレビゲーム機の生産販売も始めた。任天堂のファミコンの後塵（こうじん）を拝する形にはなったが、この家庭用製品への参入がその後の同社の成長のきっかけになった。同社の売上高は中山がトップになる前の七七年度には九〇億円だったが、中山体制が完全に軌道に乗った八三年度には、二四五億円まで成長、経常利益も一二億円を計上するまでになった。

この間、中山の業績を評価してG＆Wは中山との契約を更改、八三年には正式に社長に昇格させた。

しかし、経営環境は常に変化する。中山が社長に就任した頃には、さしものインベーダーゲームの大ブームもヤマを越えつつあった。今後の経営をどうするか。中山は就任早々、重

大な経営判断を迫られようとしていた。たどりついた選択が新分野への進出、「一般消費者向けのエレクトロニクス機器をてがけること」だった。具体的にはパソコンと家庭用ゲーム機だ。

しかし、親会社であるG＆Wはこの中山社長の構想になかなかOKを出さなかった。米国では日本より一足先にホームコンピューターと家庭用ゲーム機が伸び悩み始めていた。G＆Wは米国市場の動向から判断して日本でもゲーム機はそれほど大きくはならないとみていた。だから、セガ経営陣の家庭用ゲーム機参入の提案になかなか首を縦に振らなかったのだ。

新しいことをてがけないと、ジリ貧になりかねない。G＆Wの煮えきらない態度に業を煮やした中山は「なんとかして新事業に理解がある新しい親会社をみつけなければ」と考えるようになった。それも、長期的な事業展開を考え、意思の疎通もしやすい日本企業の方がよい。

中山はさっそく米国に飛び、G＆Wにセガ売却に関する全権を自分に委任してくれるよう迫った。果たしてこの申し入れに応じてくれるかどうか。強気の態度とは裏腹に中山は心の中で心配していたが、G＆Wは意外にあっさりと中山の申し出に応じた。

米国市場のあまりに急激な崩壊を眼の当たりにしていたG＆Wはもはやセガには将来性が

ないと判断していた。米国流の、売れる時に少しでも高く売っておいた方がよい、という考え方もあって、中山の申し出は渡りに舟だったのだろう。
こうして中山は自身にとって二度目の売却劇に臨んだ。
その頃、セガの業績はまずまずだった。羽田に敷地面積七〇〇〇平方メートルの工場もあり、資産価値も高かった。買収希望者はすぐに現れた。CSKと、ある不動産会社だ。
先に話に乗ってきたのは、不動産会社で、売却交渉はほぼ、まとまりかけていた。そこへCSKが飛びついてきた。いわば後から割り込んできた形だった。
だが、中山は迷わずCSKの大川功社長の協力を仰いだ。
「これからのエレクトロニクス関連市場の激しい競争を考えれば、その分野に強い親会社を選ぶのが当然」という判断からだ。
大胆なM&Aで有名なミネベアも、実はセガ買収に乗り出していた。ところがミネベアは、中山社長に全権が委任されていることを知らず、直接、G&Wにかけあった。G&Wもしたたかだ。うまくいけばもうけもの、とミネベアに「セガの売却額は一五〇億円。一週間以内に返事をしてくれ」と無理難題をふっかけた。結局ミネベアは買収を断念した。
しかし、中山は「もし私のところへ直接来たとしてもおそらくミネベアには売らなかった

ろう」という。中山にとって、「あくまで事業を伸ばすため」の売却なのである。
結局、CSKグループがセガの七〇%の株式を取得、残りを中山が取得して「新生セガ」がスタートした。もちろん、セガの経営陣も経営方針もそのままだった。
いまでこそ、押しも押されぬ大企業だが、セガの一連の「売却劇」をベンチャー経営者としての中山の側からみると、「ヤドカリ」のように大企業の資本と技術を活用してしたたかに事業を拡大する戦略がうかがえて興味深い。中山社長は「傘下に入ったといっても、株式を持ってもらっただけ。業績が悪くならない限り私が独自経営を続ける」と言い切る。三〇%の株式と好業績を背景に独自性を確保している。
CSKの側としても、土地勘のないパソコンハードやゲーム機は中山に任せてしまった方が確実。その上で設備や技術を利用すればよい、との判断が働く。業績さえよければ経営権にこだわることはないわけだ。
CSK入りした後の、八五年三月期のセガの業績は、アミューズメント施設向けこそ伸び悩んだが、コンシューマー分野の寄与で売上高は前期比二・四%増の二四八億三〇〇〇万円、経常利益が同一五・六%増の一六億三〇〇〇万円と好調だった。
その後もセガは業績を伸ばし続け、八六年一一月には株式を店頭公開、八八年には念願だっ

た東京証券取引所第二部への株式上場を果たした。

CSKに〝身売り〟した当時はまだ、家庭用ゲーム機がこれほど伸びるとは想像できなかった。それに、CSKとの経営上の確執が生ずるかもしれない、という見方もあった。しかし、リスクをおかしての度重なる買収劇により新たな成長の機会をつかみ、変身し続けてきたからこそ、いまのセガがある。

技術革新のテンポが早く、また技術開発には多大な投資が必要になってきている。そうした状況で「大企業の傘下に入って、その力をうまく利用する」という、かつてのセガの行き方はベンチャー企業の一つの選択。格好のモデルケースといえるだろう。

任天堂が業態を変えて成長してきたように、セガもまた、時代の変化に即応した変わり身の早さで成長した。変化への対応の巧妙さという点では両社は共通しているわけだ。

セガの中山社長は、経営環境の変化に応じて最適な形で適合するようセガの経営を変えて企業を成長させてきた。そうした経営判断はどのようにして生まれてくるのか。中山自身、それに対して明確な答えを持ってはいないが、彼が説く経営哲学の一端にその解答のヒントがあるように思われる。

これからの企業経営者にとって最も大切なものはなにか、と聞かれると中山は躊躇(ちゅうちょ)なく

積極経営を展開する中山隼雄社長

「予知能力です」と答える。合理的、科学的であってよいはずの企業経営に「予知能力」とは、やや意外に聞こえるが、中山によると、その理由はこうだ。

これまでの企業経営は過去の事例を参考にしたり、また技術開発も従来の技術を参考にして経営に織り込んでいけばよかった。しかし、予想もしなかったバブルの膨張と崩壊。しかも技術開発の急進展があり、これからの経営は過去を基盤として将来を予測して取り組んでいく、ということができない。そこで必要になるのが、予知能力だというわけだ。

実際、これまでの経営のさまざまな局面で中山は予知能力、といってもおかしくない嗅覚を働かせて、決断を下してきた。エスコ貿易のセ

ガへの売却、セガのCSKグループ入り、そして家庭用ゲーム機分野への参入……。
企業経営者になるまでの経歴の中でも、中山は予知能力を働かせながら磨きをかけてきた。

6 中山の経営哲学

中山は一九三二年五月、東京・江東区で生まれた。家庭は祖父の代から医者。父親は江東区の亀戸で医院を開業、中山は幼い頃は下町の雰囲気あふれる環境の中で伸び伸び育った。医者とはいえ、父親は事業に強い興味を持ち、さまざまなビジネスに手を出したりしていたという。幼少時にこのような父親の姿をみて育ったのも、その後の中山の事業への取り組みに大きな影響を与えているのだろう。
中山は裕福な家庭でなに不自由なく育ったが、日本の社会を覆い始めた軍国主義の足音は次第に大きくなり、時代は暗さを増していった。そして太平洋戦争の開戦。中山家は最初、千葉県の稲毛に疎開、その後戦況が厳しくなったのでさらに会津に疎開。中山は喜多方中学校に入学した。
時代の空気から周囲の子供たちの中にも軍国少年が続出したが、いつも醒めた部分を持つ

中山はなかなか周りの空気になじめなかったという。

やがて終戦。中山が中学二年の時だ。疎開先から東京に戻って父親はＪＲ（当時の国鉄）大久保駅前に医院を開き、中山は、豊多摩高校に進んだ。その頃は、自分が医者を継ぐのは当然のように思っていたが、学校の成績は文系の科目の成績は抜群によかったのに、理系の科目はさっぱりだったという。

それでも中山は、家業を継ぐため、医科歯科コースがある、千葉大学文理学部に進学した。祖父の代から医者だし、開業医の家庭で育ったから、大学に入って医者の資格と技術を身につけ、家業を継ぐ、ということになんの疑問も感じなかった。

しかし、教養コースを終えれば、一般コースか、医科歯科コースか、進路を選ばなければいけない。中山は進路について真剣に悩むようになった。

中山自身はあまり手先が器用でなく学校での各種の実験は苦手。特に、メスで実験動物の生体をさばく解剖実習は嫌で嫌で仕方がなかった。

もともと、血をみることなど大嫌いだ。だんだん、「自分は医者には向かない」と思うようになっていった。

父親に「医者にはなりたくない」と宣言したところ、当然のように父親は激怒。家にこそ

おいてくれたが、援助は打ち切られ、勘当同然になってしまった。
さて、それでは就職はどうするか。確たる見通しもないまま、中山はとりあえず、卒業を延ばしてアルバイトで食いつないだという。
さまざまなアルバイトをしたが、最も割がよかったのが、家庭教師。時間を超過してでも子供に教える熱心さが買われて気に入られ、教え子の父親に飲みに連れていってもらったことも多かったという。そうした時の酒場には、当時必ず、後に中山がてがけることになるジュークボックスが置いてあった。
一時、中山は家庭教師の経験を生かして、学習塾を開こうかと考えたこともあったという。後に中山はセガを陣頭指揮する中で、幼児教育用のAI(人工知能)コンピュータを開発したり、英語教育事業の会社を買収したりしているが、教育産業に対する関心はこの頃から芽生えていたようだ。
さて、最終的に中山が強い興味を持ったのが、貿易だった。通訳のアルバイトをしたこともあり、英語にはある程度の自信もあった。日本で受け入れられるものはまだ、たくさんあるはずだ。中山は就職先として貿易の会社を探し、ある会社の募集広告が目にとまった。意外にあっさりと採用が決まった。

ユダヤ人の兄弟が経営するこの会社は、ジュークボックスの輸入販売会社。決して他人を信用しないユダヤ商法だった。中山はここで営業をてがけ、めきめき頭角を現していった。

その頃はまだカラオケもなく、ジュークボックスの普及期。バーやスナックの片隅にはたいてい、コインを入れて選局ボタンを押すと好みの曲が流れ出すジュークボックスが置かれていた。

中山はこの会社で基本的なビジネスを覚えた。

しかしゲーム機販売に乗り出すかどうかで対立、スピンアウトして「エスコ貿易」を設立した。三六歳の頃だった。ここでも〝予知能力〟が発揮された。設立から一一年、セガ・ジャパンにスカウトされ、同社の株式を売却して、副社長に就任。八三年には社長に就任した。四年後にCSKの傘下に入ったのは、前述した通りだ。

もちろん、〝予知能力〟だけでは経営はできない。見通しをつけてから、目標を実現していく実行力、指導力が欠かせない。中山はずばり目標めがけて直球を投げ込むタイプの経営者だ。

中山は〝予知能力〟といういささかオカルトめいた表現を使いながらも、現実の行動では合理的かつストレートに物事を運ぶことを好む。だから発言する場合も、あまりあれこれと

考え込んだりしない。歯に衣着せず、ずばずばものをいう。舌鋒鋭くライバル批判もやってのける。「必ずいつかはうちが優位に立つ」。もっとも、ここら辺は任天堂の山内社長も同様だから、いわば〝おあいこ〟の形だ。

中山は社内でもかなり無理な注文を平気でいう。「君たちが出してきた計画の半分のコストで、倍のスピードで製品を開発しなさい」。決断も指示も迅速。どちらかといえばせっかちだ。マスコミの取材でも、わからないことがあればその場で担当者を呼び、説明させて自分も納得する。新製品があれば、開発セクションまで記者を連れていき、実物を解説する。ストレート過ぎるきらいはあるが、気取ったところが全くないから、記者の間では人気がある。

この〝予知能力〟と実行力で、中山は次々に事業を拡大してきた。コンピューターゲームを核に、他の業界との境界線をどんどん突破した。セガはいま、家庭用ゲームからアミューズメントパークの体感シミュレーションゲーム、さらに、ゲームから音楽・映像の分野へと、実に幅広く遊びの事業にかかわっている。

それだけにセガは、多様な分野から人材を引き入れている。さまざまな文化を融合する〝多民族企業〟であるといってもよい。

「ほしい人材がいたらお金は惜しまずにスカウトする」と言い切る中山は積極的に役員や中

間管理職のヘッドハンティングを仕掛ける。実際、同社がヘッドハンティング会社に支払う費用は、少ない時で年間五〇〇〇万円、多い年では一億円に達する。「これだけの資金をスカウトに使っている企業はそうないはず」。これは中山の自慢の一つでもある。

スカウトの対象となる人材は幅広く、ライバル社のゲーム機や玩具メーカーはもちろん、コンピューター、不動産、流通業、はたまた警察庁まで及ぶ。さまざまな分野から人材を迎え入れることでさまざまな文化を融合させ、変化に即応できる企業文化を作り上げることができる、というのが中山の考え方だ。

こうした考え方から、当然、役員陣にも、スカウト組が多い。同社には副社長以下、一六人の常勤役員がいるが、そのうち実に一〇人が他の企業からのスカウト組だ。

任天堂から駒井徳造氏を迎え入れたことはすでに紹介した通り。八八年に発売した家庭用一六ビットゲーム機「メガドライブ」が、任天堂の「スーパーファミコン」のライバルとしてめきめき力をつけ、現在米国では互角の勝負をしているが、その背景には巧みな人材配置がある。

八八年六月には玩具の大手メーカー、トミー（本社東京）でエレクトロニクス玩具分野を陣頭指揮していた上原宗吉元副社長をスカウト。中山社長が一年がかりで説得したという。ま

た同年一二月には元サンリオ常務の桜井大三郎氏を理事社長補佐として迎え入れた。

桜井氏はニューヨーク大学卒で、婦人服メーカーに入社、社長を務めた後、七八年にサンリオに入社、常務、米国現地法人の社長などを務めた、国際部門のプロで、まだ四〇代の若さだ。

また、イトーヨーカ堂で取締役を務めたことがある和知満男氏をスカウトしてアミューズメント施設の出店担当の取締役とした。同氏はスーパーの店舗展開のベテランで、その経験はゲーム分野でも大いに生かされている。

スカウトは役員だけでなく部課長クラスでも多い。日本アイ・ビー・エムやソニー、東芝といった電機・コンピューター業界から東急建設まで、業種も幅広い。

セガの社員の経歴はさまざま。学歴や出身企業を問題にしない自由な社風を背景にセガは、ハイテクを駆使したコンピューターゲームを核とする新しいタイプのエンターテインメント企業を目指す。中山が予知している次の時代のニーズはなになのだろう。

III

ハード、ソフト業界を取り巻く環境

1 ゲーム機市場の草創期

任天堂のスーパーファミコン（スーファミ）とセガのメガドライブが商品化される以前にも、多くのメーカーが多くのゲーム機を送り出しては敗れ去っていった。その激しい競争を任天堂とセガは生き延びた。

両社の最初のゲーム機が発売された当時、それほど画期的な技術上の格差を他社につけることができたわけではない。使える半導体や部品は限られ、メモリーや解像度で決定的な差をつけるのは難しかったし、ソフトの内容も限られていた。両社の製品と他社のそれとの差は、それほど大きくはなかったといえる。

しかし、結果的には両社だけが超優良企業になった。当時のライバルの中には景気の冷え込みを受けて経営が傾いているところも少なくない。同じ様なチャンスがあり、条件もそれほど変わらなかったのに、天と地ほどの差が生まれた。

それは両社と他社の間に、ごくわずかだが、決定的な違いがあったからだ。その違いとはなんだったのか。ゲーム機という、いかにも日本的なハイテク製品の歴史を通じて、企業の

命運を決めた〝違い〟をみてみよう。

ファミコンが発売された一九八三年当時は家庭用テレビゲーム機の戦国時代だった。パソコンに匹敵する新市場として期待を集め、玩具、家電、コンピューターメーカーなどが続々と参入していたのだ。米国の有力ゲーム機も日本侵攻作戦を展開していた。

しかし、それから五年後にはファミコン以外のゲーム機はほぼ全滅してしまった。その後はファミコン対抗勢力が形成されるのは体制を建て直したセガが一六ビット機で巻き返しを図ってからである。

ファミコン以外のゲーム機が全滅してしまったのはなぜなのか。そこには多くのマーケティングのヒントが隠されている。

ファミコン発売の一年以上前の八一年、玩具の大手メーカー、バンダイは米国のマテル社からゲーム機「インテレビジョン」を輸入して発売した。

「インテレビジョン」は当時から一六ビットのCPUを持った高級機。最近のゲーム機とは違って画像も粗く、音も〝ピー〟とか〝ピー〟とかいう音を組み合わせて、なんとか効果音を作り出すという程度。性能は限られていたが、スポーツシミュレーションゲームや、ウォーゲームなど、現在のゲームの原型ともなる独創性あふれるさまざまなソフトを供給、話題を

呼んだ。
しかし、価格が当時で四万九八〇〇円という高さ。高級機という位置づけでデパートの玩具売場中心に販売したが、玩具としてはどうみても高すぎ、結局、一部のマニア層の熱狂的な支持を得るにとどまり、三万台弱の販売にとどまった。
この低迷をみて、当時の玩具業界には「日本ではゲーム機市場は育たない」という見方が支配的になっていた。その論拠は、こうだ。
その頃、日本では「ゲームウオッチ」が大市場になっていた。
いまではあまりみかけないが、二、三インチのモノクロ液晶画面で、簡単なゲームができる玩具だ。付属機能としてデジタルの時計がついていたから、「ゲームウオッチ」と呼ばれ、わずか数年でだめになってしまったが、最盛時は年間一〇〇〇万台以上も売れる大ヒット商品になっていた。
このブームが頭にあったから、ゲーム機の苦戦をみて、「日本ではゲーム機の代わりに、ゲームウオッチがヒットした」という考え方が支配的だった。
米国と違い、日本の子供たちは、たいてい、学習塾通いをしている。勉強に忙しい彼らにとっては、ゲームウオッチこそ、うってつけ。勉強の合間に、短い時間で手軽にプレイでき

る。持ち運びも簡単だから、塾通いで駅で電車を待つ間にも遊べる。だから、日本ではゲームウオッチこそが受け入れられているので、ゲーム機を日本に持ってきても無理だ——という考え方が、根強くあったのだ。

しかし、従来の玩具とは全く異なるエレクトロニクス応用のゲーム機の将来性を見込んで、商品開発に力を入れる企業もあった。

「インテレビジョン」は不発に終ったが、バンダイは「これからは必ず、エレクトロニクス玩具の時代がやってくる」（山科誠社長）と、商品探しを進めた。マニア向けならともかく、子供が買ってくれる製品であるためには、四万円とか五万円とかいう価格では決してボリュームゾーンにはならない。「インテレビジョン」の失敗によってこう確信した山科社長は、翌八三年春、香港のメーカーに八ビットゲーム機「アルカディア」を作らせ、売り出すことにした。

しかも発売にあたっては当初の予定価格二万九八〇〇円を一万九八〇〇円へと大幅に引き下げて万全を期した。

「アルカディア」はまずまずのスタートをみせたが、バンダイにとって不幸なことには、拡販しようという矢先の同年七月になって、「ファミコン」が登場したことだった。

電子製品の常であるように、ファミコンも後から出てきたが故に性能は「アルカディア」を凌いでいた。しかも価格は一万四八〇〇円。この五〇〇〇円の差はとてつもなく大きい。

当時、バンダイの担当者は「ファミコンの値段には本当にびっくりした。我々が作ったとしたらどうやっても三万円以上になってしまうだろう」と脱帽せざるを得ない無念さを語っていた。玩具メーカーとして、どうしてもモノで稼ぐという意識が強いから、任天堂のように「ハードはなるべく安くたくさん出して、ソフトで後から稼ぐ」という発想ができなかったのだ。

チャンスがありながら、コストパフォーマンスのよい商品を的確に投入できなかったという点では、米国アタリ社も同じだった。

コンピューターゲームを世界で初めて開発したことで知られるアタリ社は、そろそろ米国市場でゲーム機にかげりがみえてきたこともあって、なんとか日本市場を開拓しようと試みた。

なにしろアタリのゲーム機は米国で年間数百万台を販売、累計で二〇〇〇万台売ったという実績がある。米国で大型商品になったものはたいてい、日本でも普及する、というのがその頃の常識。当然、アタリ社は日本でも大ヒット間違いなしとみて、やはりファミコン発売

前の八三年春、家庭用ビデオゲーム機の販売会社を日本に設立して「アタリ2800」を発売した。

その熱の入れようは相当なもので、大手外資メーカーからトップを引き抜き、大々的にテレビ宣伝を展開、派手な発表会を開いて日本市場に切り込んだ。

ところが、結果はさんざん。ファミコンの登場を待つまでもなく販売は思うように伸びず、ファミコンが売れ始めると、それに反比例して売れ行きが落ち込んでゆき、翌年秋には日本市場から撤退せざるを得なくなってしまった。

失敗の理由は、まず価格政策のまずさ。「米国で売れたのだから日本でも売れるはず」と強気の営業姿勢をくずさず、当初は三万九八〇〇円で売ってほしいと玩具問屋に話を持ち込んだ。

その頃は「アルカディア」などいくつかの競合商品がすでにあったから、問屋側は「そんな価格ではとても無理」と申し出に反発。このためアタリは価格を二万九八〇〇円に下げた。それでも難しいとわかり、一万九八〇〇円に。場当たり的な価格政策といわれても仕方がない無定見な販売政策であった。

価格設定のまずさに加えて、日本市場への無理解もヒットの芽をつんだ。「アタリ2800」

は日本市場向けに新たにデザインしたとはいうものの、基本的な仕様は米国と同じ。ゲームのコントローラーは日本人の手には大きすぎるし、ボタンが固くて押すのにかなりの力がいる。実際に日本人のモニターにテストプレイさせていれば、容易に見出すことができる欠点だった。価格が高いうえに使い勝手が悪いのでは、いくら米国で爆発的にヒットした商品でも売れるわけがない。

このアタリに先駆けて、発売されたゲーム用のパソコンもいくつかあった。代表例が、玩具の大手メーカー、トミーが開発したゲームパソコン「ぴゅう太」だ。

家庭用としては初めて一六ビットのCPUを使ったパソコンで、八二年秋に発売された。ゲーム用のカートリッジを差し込めばゲーム専用機と同じようにゲームができるほか、テレビ画面に一六色を使って自由に絵を画いたり、組み込んであるプログラム言語のBASICによって、ユーザーが自分でプログラムを組むこともできた。当時としてはかなりのことができる画期的商品だった。

この頃、玩具業界では「ゲーム専用機か、ゲーム用パソコンか」を巡って、侃々諤々(かんかんがくがく)の議論が展開されていた。

当時、ゲーム機はアメリカでは大ヒットしていたものの、日本では「インテレビジョン」

がパッとしなかったし、アタリがどうなるかも未知数。一方、パソコンはというと日本電気の八ビット機「PC—8000」シリーズがようやくマニアの間で普及し始めた段階。日電はホビー用パソコンとして「PC—8000」シリーズの下位機種として「PC—6000」を開発していたが、これも大ヒットというまでには至らなかった。

ゲーム機は用途がはっきりしているだけに量産・量販で低価格で提供できるかもしれない。一方、パソコンでゲームができるようなゲームパソコンなら、ゲーム以外の用途にも使える。当時、流行の兆しがみえていた、初心者用のプログラミング言語、BASICでプログラムを組むことができ、遊び以外の用途を売りものにすることができる。単なる遊び以上の道具として売り込むことができるわけだ。

しかも、そのぶん単なる玩具としてより、高価格で売ることも可能だろう。高齢化社会を迎えて、単価がせいぜい、二〇〇〇円まで、といわれる市場からの脱皮をなんとか図りたいとしていた玩具業界にとって、ゲームパソコンを市場化できれば、画期的なことになる。

玩具業界としては、「これからはエレクトロニクス玩具が巨大市場になる」という見通しはつけていたものの、ではゲーム専用機かゲームパソコンか、どちらを選ぶかは、頭の痛いテーマだったのだ。

そこで、トミーはまさに社運をかけて、「ぴゅう太」を開発、市場に投入した。今後のエレクトロニクスの事業展開をゲームパソコンにかけたわけだ。

当初は市場の反応もよかった。発売直後には、〝お絵かきパソコン〟という宣伝も当たっておもに小中学生の間で爆発的なブームを呼び、四カ月で四万台を出荷した。

しかし、その後、急速にペースダウン。やはりファミコンの登場で打撃を受け、八五年二月で生産中止を余儀なくされるに至った。

「ぴゅう太」の失敗についてトミーの幹部は「エレクトロニクスの技術に頼りすぎた。技術ができることに溺れてしまった」と反省する。一六ビットのCPUを使う製品は当時としては超先端の技術。開発に当たる技術者はその機能をフルに生かしたがり、あれもこれもと多くの機能を詰め込みたがる。最初はもの珍しいかもしれないが、結局消費者にとっては使いにくく、見捨てられてしまった。

アタリ、バンダイのゲーム機にしろ、トミーのゲームパソコンにしろ、ファミコンより半年以上も前に発売された商品。ヒットするチャンスは十分あった。ファミコンに先駆けて創業者メリットを享受してもおかしくなかったはずだ。価格、使い勝手がユーザーに受け入れられず、任天堂のリカバリーを許してしまった。

先行商品に対して、任天堂は徹底的にソフト重視の路線でファミコンを開発した。ハードは、ゲームソフトを動かすにはなにがよいか、という観点から開発を進めた。CPUには当時日本のほとんどのパソコンが採用していた「Z80」ではなく、マイナーな存在だった「6502」を使った。

この点に関して任天堂の山内社長は後にこう語っている。「あまりポピュラーではなかったが、キメ細かい絵をスムーズに動かす点ではZ80に優っていた。ユーザーが喜ぶゲームを作るには最適だった。それに、ソフト屋にとっても扱いやすいCPUだったから、開発されるソフトがどんどん増えていった。発売まもなく、好循環が始まった」。

佐々木元シャープ顧問はこう振り返る。「実は任天堂は、初めはゲーム機を共同開発しないかと、うちに申し込んでくれた。しかし、扱い慣れているCPUのZ80を提案したんで断わられてしまった」。

ハードメーカーは常に高度な技術を用いて高機能を実現したがる。しかし、ゲームの面白さはハードの性能とは別物。ハードがいくら高機能でも、それだけではユーザーに支持されるゲームは作れない。シャープはハード優先の発想から逃れることができず、巨大なビジネスチャンスを逃してしまったといえよう。

プレファミコン時代の家庭用テレビゲーム機

発表時期	製品名	メーカー	価格(円)	CPU(ビット)
81年7月	カセットビジョン	エポック	13,500	4
82・6	インテレビジョン	バンダイ	49,800	16
82・9	オデッセイ2	北米フィリップス	———	8
82・10	ぴゅう太	トミー工業	59,800	16
82・11	M5	ソード	59,800	8
〃	ゲームパソコン	タカラ	59,800	8
〃	マックスマシーン	コモドールジャパン	34,800	8
82・12	ダイナビジョン	ヤマギワ電気	49,800	16
83・3	アルカディア	バンダイ	19,800	8
83・5	アタリ2800	アタリ	24,800	8
83・7	ぴゅう太ジュニア	トミー工業	15,200	16
〃	SC3000	セガ	29,800	8
〃	ファミリーコンピュータ	任天堂	14,800	8

2　ソフト製作の変遷

今後、ソフト会社を巻き込んだ戦いが繰り広げられることになる。というのも、ゲームソフトの作り方がかつてとは全く変わってきているからだ。

ゲームの草創期はまさしく、アメリカンドリームの時代だった。パソコンやゲーム機が現れ、家庭に入り始めた当初、ゲームを作っていたのは、主にパソコンのユーザーである若者だった。

当時はパソコンはまだ、マイコンと呼ばれ、市販ソフトもほとんどなく、マニアはＢＡＳＩＣなどのプログラミング言語により、自分たちでゲームソフトのプログラムを組んで楽しんでいた。パソコンのユーザーは徐々に増え、パソコンソフト専門のソフト会社も現れたが、マンションの一室を本社にした個人事業に毛の生えたような会社も多かった。

やがて、市場が大きくなってくると、ゲームソフトをヒットさせて、一躍、大金を得るパソコンマニアも出るようになった。この頃はむしろ、会社組織に縛られたサラリーマン的なプログラマーよりも、個人で時間を自由に使えるプログラマーの方が、ヒット作を作る確率

が高かった。あえていえば、世間からみれば、〝オタク〟っぽい、奇人変人のほうが成功しやすかった、といってもよい。だれも考えつかないような、できるだけユニークな内容のゲームの方が市場で歓迎されるから、それも当然であろう。

だから、ゲームにしろ、あるいは映画にしろ、オリジナリティあふれるユニークな作品は人種のるつぼであり、異質な文化をモザイクのように内包している米国から生まれるケースが多い。カメが忍者になって活躍したり（大ヒットした映画「ニンジャ・タートルズ」）、コンピューターの中に人間を飼って楽しむ（パソコンソフト）など、なかなか考えつくものではない。わが国で大ヒットしている「ドラクエ」シリーズも、主人公が仲間とともに冒険の旅に出て、戦い、成長しながら目的を達成するという、その原型は米国の「ウィザードリー」や「ウルティマ」などのパソコンゲームにある。

もちろん、だからといって、「ドラクエ」のオリジナリティを否定するものではない。そのグラフィックやサウンドは本家のゲームをはるかに凌いでいる。ゲーム専用機の高性能をフルに生かしてきわめて完成度の高いゲームを作り上げた。

日本のゲームにはこのような、ハードの機能を活用してかゆいところまで手がとどくようなキメ細かい内容のゲームが多い。半面、なにが飛び出すやらわからない肝をつぶすような

ゲームは少ない。こうした差異の背景には教育や文化、社会システムの違いや同質性を求めがちな国民性の違いがある。日本のオリジナリティはあくまで日本的なもの。どちらがよいというのではなく、日米はそれぞれ質が異なるオリジナリティを持っていると考えた方がよいだろう。

いずれにしろ、八〇年代前半は、日本でも若いプログラマーがヒット作を作って、一夜にして億万長者になるケースが続出した。「ドアドア」や「森田将棋」などさまざまなヒット作が生まれ、一獲千金を夢み、プログラマーを目指す若者が増えて、そこからまた多くのソフトが生み出された。そうしたパソコンゲームからゲーム機用に多くのゲームが移植されていった。

ファミコン用のソフトは若干、性質が異なる。ゲームカセットはソフトをROMマスクに焼き込んで作る工業製品で、アマチュアが自由に作るわけにはいかないし、任天堂とのライセンス契約も必要だ。やはり組織としての形態を備えた会社が有利で、そうした会社がマニアックなプログラマーを引き込みながら、成長していくようになった。ハドソンやエニックスは、その好例だ。

一方、もともとのゲーム専業メーカーも続々とファミコンソフトに参入した。インベーダー

ゲームに代表される、ゲームセンター（ゲーセン）用のゲームを作っていた企業群だ。

このゲーセン向けのメーカーは出自はさまざま。ナムコはデパートの屋上に置く木馬を製造していた会社だし、セガはもともとは米国からジュークボックスを輸入販売していた会社。両社とも機械を扱う技術があることと、家主に機械を置かせてもらって売り上げを分け合うという業態がゲーセンにうってつけで、ゲームセンター向けの業務用ゲーム機メーカーとして成長したのだ。

こうした業務用メーカーが成長分野とみて家庭用ゲーム機のソフト市場に続々と参入、激しい競争を繰り広げながら、市場を拡大してきたわけだ。

現在、ゲームソフトのメーカーは主に三つの系統に分けられる。まず、任天堂を始めとする、ゲーム機メーカー。また、ハドソンなどのパソコンソフトメーカー。そしてナムコなどの業務用ゲーム機メーカーだ。それぞれゲーム機メーカーなどとの関係が違い、供給する対象は違うが、スタッフの引き抜きなどのスカウト合戦や、合従連衡しながら、競争していくことになる。

今後の市場はこうした企業の中からより強い企業体力を持つところが有利なポジションを占める形で展開される。

CD－ROM化がそれを促進するからだ。

かつてのように一人の天才プログラマーがヒット作を作るのと違い、最近のゲームは、分業方式で作られる。画像、音楽、プログラミング、などの専門家が集まり、チームを組んでプロデューサーの下、製作に取り組む。映画製作のプロデューサーシステムに近い形態だ。

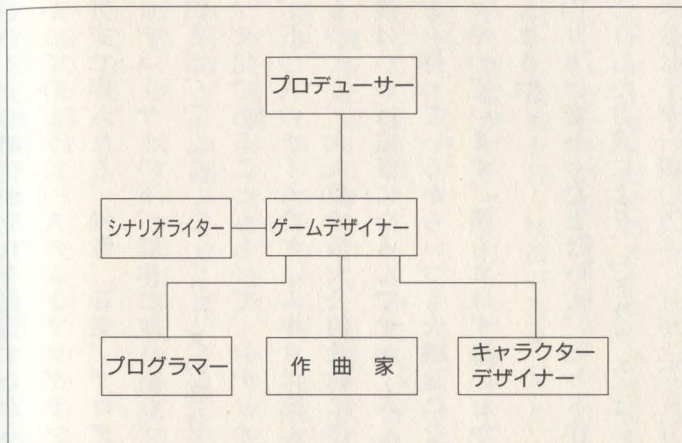
例えば、「ドラクエ」シリーズの場合、「ドラクエIV」で三〇人、最新作のVの場合、スーファミ用であることもあって、シナリオライターの堀井雄二氏が全体の構成とシナリオを担当、五〇人のチームでゲーム作りに臨んだという。

もっとも、大人数で最大公約数的に作るのではない。堀井氏はこういう。

「僕はいわば監督になるんですが、みんな頑固で一人ひとりがゲームについて確固とした考え方を持っているからいつも大議論になる。内容からメモリーの奪い合いまで、それは侃々諤々やっています。僕も負けず嫌いだから、意見がまとまらない時には僕の考えで押し切ってしまう」。

作り方は変わったとはいえ、ヒット作はやはり民主主義的なやり方からは生まれない。

こうした方式により、「ドラクエ」はシリーズを重ねるごとに販売本数を増やしてきた。その本数はIが一四〇万本、IIが二三五万本、IIIが三五〇万本、IVが三〇〇万本。合計、一〇

ゲームの製作体制

※映画製作のように大型チームが組まれるようになってきた

二五万本に達する。Vも三〇〇万本を見込んでいる。このようなゲームという枠を超えた〝国民的大ヒット〟も、プロデューサーシステムがあればこそというわけだ。CD－ROMが本格化してゲームの容量が大きくなってくれば、こうしたシステムはますます不可欠になってくる。

CD－ROMは、従来のゲームなら一〇〇本は楽に入ってしまうというほどの記憶容量を持つ。従来とは比べ物にならないほど内容が豊富な、また複雑なゲームを作ることができるようになる。

容量が大きくなるだけでなく、質も当然変わってくる。音楽CD並みの音質が確保でき、肉声も表現することができるから、画面と音声

でいまよりもさらに双方向性が強いゲームを作ることも可能になる。
この双方向性という点がコンピューターゲームの最大の特徴だ。堀井氏はこういう。
「あるアイデアがあって、紙に書くのが小説、フィルムに撮るのが映画になり、コンピューターを使えばゲームになる。しかし、ゲームが他のメディアと決定的に異なるのはユーザーに対して瞬時にリアクションできるという点です。これはこれまでのどのメディアにもなかったこと。なにしろ、プレイヤー一人ひとりにマンツーマンでソフト側が対応してくれるわけですからね。『ドラクエ』が受けたのも、まさにそこがポイント。しかもハードが高度化してどんどん新しいことができるようになってきた。CD－ROMなんかだと、容量がすごいから、とんでもない面白いゲームが出てくる可能性もあり、まさにマルチメディアの突破口になるかもしれません」。
しかし、ゲームが高度化するぶん、製作費は高くなる。いまでさえファミコン用のゲームを一本作るのに最低でも一年、二〇〇〇万円かかるといわれているが、これが一ケタはね上がる。
しかも、CD－ROMはプレス製品だから、ソフトの製造コストそのものは量産すればするほど安くできるが、製造設備自体に巨額の設備投資を必要とする。それだけの力のないソ

フト会社は大企業の傘下に入ったり、グループを形成して対応せざるを得なくなる。これまでのようにマンションの一室で簡単にソフト会社を始める、というようなことはできなくなる。参入障壁はますます高くなり、半面、激しい資本の競争になるだろう。

かつて、一人の天才がいればよい、とされ、多くのアメリカンドリームを生み出してきたソフト業界だが、それもまもなく古きよき時代の話になる。ソフト市場にも確実に分業の時代、そして資本力の時代が訪れようとしている。

3 任天堂・ディスクシステムの失敗

任天堂とて、成功続きだったわけではない。いくつかのプロジェクトでは青写真を実現することができず、失敗している。その失敗を乗り越えて、進化してきた。

最初の失敗は、いまでは競合関係が目立つハドソンと共同で開発した〝ファミリーベーシック〟だった。

これはファミコンにキーボードをつなぎ、ゲームカセットの代わりにプログラミング言語であるＢＡＳＩＣを組み込んだカセットを接続するシステム。一定の方式にしたがって命令

文をアルファベットで打ち込んでマリオやカメなどの任天堂のキャラクターを動かして簡単なゲームを作ることができた。

また、画面上で音符を並べて簡単な曲を演奏させたり、ワープロのように文字を打ち込んでメモ代わりに使ったりすることもできた。

内容は他愛のないものだが、この製品には実は大いなる野望が隠されていた。それは、あわよくば、ファミコンを一つの情報機器の原型として家庭に普及させようという夢だ。

ファミコンはゲームがしやすいように設計されたゲーム機だが、見方を変えれば当時、パソコンの主流だった八ビットのCPUを内蔵した、立派なパソコンともいえる。キーボードさえつければ、相当なことができるのだ。

だから、最初のきっかけはゲームであれ、いったんキーボードを普及させれば、それは新しい家庭用情報機器の原型になり得る。ソフトはゲームと同じくカセットで供給すればよい。必要に応じてワープロソフトやデータベースソフトなどをカセットで売り出せばよい。需要に応じてシステムを拡大していけば、新しい情報機器の標準規格になるかもしれない……。

任天堂側にそこまでの読みがあったかどうかはわからないが、ゲームソフト会社というよりも情報システムの総合メーカーを志向していたハドソンがファミコンの情報機器化に大き

な期待をかけていたのは間違いない。

しかし、結果は不発。テレビCMや雑誌の広告で、かなりの宣伝をしたにもかかわらず、四〇万台程度の販売台数に終った。

不発の理由は、プログラミングも音楽システムもワープロ機能も、すべて中途半端だったから。プログラミングはせいぜい一〇〇行くらいのものしか作れず、まともなゲームは作れない。音楽もきわめて短い曲に限られる。曲というよりも音階を並べて音を出す、という程度だ。ワープロ機能にしても、容量が小さくて短いし、漢字がないから、ほんのお遊びに過ぎない。

結局、当時のメモリーの限界もあってすべて〝あぶはちとらず〟の内容となり、消費者にそっぽを向かれてしまった。

もう一つ、不発に終った任天堂の野望は、〝ディスクシステム〟によるソフト製作面での主導権確立と、通信ネットワークの制覇だった。

任天堂は一時、ファミコンゲームソフトの主流であるカセットではなく、ゲームをフロッピーディスクのようなディスクに入れて売り出し、それを主流にしようとしていた。

このディスクは、もともとは中堅電子部品メーカーのミツミ電機が開発した外部記憶装置。

パソコンやワープロの三・五インチフロッピーディスクとよく似ており、同じように専用の読みとり装置で読み込む。ただ、同じ円盤状でも、フロッピーのようにプラスチックフィルムの面を細かく区分してデータを記憶させるのではなく、いわば、テープを平たく渦巻状にするように、データを記録するのが大きな特徴だ。

だから、データを読み込むには、フロッピーに比べ、わずかだが余分に時間がかかる。記憶容量も一メガバイトが当り前のフロッピーに比べ、四分の一以下と少ない。

その半面、構造が簡単で生産しやすく、読みとり装置もきわめて低コストで生産することができるのが大きな特徴だ。ミツミはこのシステムを「クイックディスク」と名づけ、拡販しようとしたが、本格派のフロッピーディスクシステムに押されて、鳴かず飛ばずの状態で、事実上、生産を中止していた。

ところが、任天堂はこれに着目した。記憶容量もフロッピーに比べれば小さいとはいえ、その頃のゲームカセットなら五～六〇本は入ってしまう。なによりも、価格がフロッピーディスクシステムより、はるかに安く、ゲーム機向き。任天堂独特の量産・量販で価格はさらに下げることができるだろう――。

ファミコンの外部記憶装置にはうってつけだと、任天堂は考えたわけだ。

「一〇〇万台単位のオーダーをするから」ということで従来の常識では考えられない価格で任天堂はミツミにハード生産を発注、ディスクシステムの普及に乗り出した。
任天堂の発想では、このシステムはユーザー側にとっても、メーカー側にとっても、きわめて多くのメリットがあるシステムになるはずだった。
半導体であるマスクROMを使う普通のゲームカセットと違い、このディスクはカセットテープやフロッピーディスクと同じプラスチック成型品だから、製造が簡単で、単価もきわめて安い。しかも、一回、半導体に焼き込んでしまったら、もう内容を変えることができないカセットと違い、録音テープのように、容易に内容を書き換えることができる。
任天堂が想定したゲームディスクの一般的な価格は、新品でカセットの半分以下の二九八〇円。しかも、いったん、このディスクを買えば、ゲームに飽きるとたったの五〇〇円で、新しいゲームに書き換えてくれる。ゲームカセットを買うのに比べれば一〇分の一以下だ。最初に一万五〇〇〇円でディスクシステムを買いさえすれば、きわめて安価にゲームが楽しめる。普及しないはずがない——。
このシステムはメーカー側にとっても都合がよいことが多い。カセット製造に必要なマスクROMは半導体市場の需給関係に左右され、価格が変動するし、望みの時期に必要量を確

保するのはそう簡単ではない。ゲームがヒットしたからといって、すぐ増産というわけにはいかないから、チャンスを逃がして、過剰在庫になってしまうことも多い。ディスクなら安価で安定的に調達でき、必要なぶんだけ即座に生産できる。

任天堂はさまざまな利点がある、としてこのシステムをその後のゲームの中心にしようとしていた。一時は「任天堂が自社で開発するゲームは基本的にはカセットではなくディスクで出していく」と宣言したくらいだ。

それに、任天堂にはもう一つの企てがあった。このシステムを核にして、ネットワーク事業展開への可能性が大きく広がるからだ。

最近では一般家庭のパソコンを電話線で結んで通信するパソコン通信ネットワークが普及し始めている。しかし当時はまだ、機器を設置するのが難しいうえ価格も高く、利用するのは限られたマニアだけだった。

ところが、ゲーム用のディスクシステムが普及すれば、その大きな記憶容量を利用して、ネットワーク端末用の記憶装置とすることもできる。通信用のモデム（信号復変調装置）を追加しさえすれば、パソコン通信のシステムと同様のシステムができ上がる。

このシステムはきわめて価格が安い。

ファミコンとディシクシステムで約三万円、通信用カセットとモデムを加えても、せいぜい七、八万円でシステムができ上がる。パソコンのシステムが三〇～四〇万円はすることを考えると破格の安さになる。

しかも子供でも簡単に操作できるようなゲーム感覚で作られているから、一般家庭にはうってつけだ。

任天堂は、まず玩具店に通信システムをおいてネットワークを作り、そのうえで一般家庭にシステムを普及させようとしていたようだ。実際、相当数の玩具店にビデオファックスが置かれ、ゲーム用ディスクの販売数の集計などに使われていた。

また、通信をゲームに利用する面白さを消費者に理解してもらおうと、ディスク用のゴルフゲームを開発して発売した。自宅でゲームしてスコアを記録したディスクを玩具店に持っていくと、玩具店がそれをビデオファックスにかける。すると、スコアが自動的に任天堂本社に送られて、ランキングが計算され、データが戻ってくる、という仕組みだ。

こうして、約一〇万人が参加して、ネットワークを利用したゲームが開かれた。

しかし、この計画は結果的に頓挫（とんざ）、ファミコンによる通信ネットワークはごく一部、限られた分野で利用されるにとどまっている。

その第一の理由は、肝心のディスクシステムが思ったように普及しなかったからだ。

というのも、安くて容量が大きいとはいえ、ディスクはカセットに比べ、やはり使い勝手が悪かった。構造的に、ディスクを回転させてヘッドでデータを読みとりにいくから、データの読み出しにどうしても時間がかかる。もちろん、一秒以下のわずかな時間だが、それでも集中してゲームしている時に画面が真っ黒くなり、空白の瞬間ができるのでは、興ざめになる。

しかもカセットほど頑丈でないから壊れやすい。「中にどのようなゲームの絵がかいてあるのだろう」と、小さな子供がディスク表面をいじくり回して壊してしまったケースもあった。

それに、ソフト会社が思うように乗ってきてくれなかったのが最大のネックになった。いかにコストが安くいつでも必要分だけ作れるといっても、なにしろ単価が安いから、ソフト会社側の取り分も少なくなる。書き換えならなおのことで、五〇〇円の書換料を任天堂とソフト会社と販売店で分け合うのだから、手元にはいくらも残らない。しかも、ディスクでは著作権も任天堂と共有する形をとることになっていたから、ゲームソフトを二次利用、三次利用しようという場合に、自由がきかなくなることになりかねない。

さらに、小売店側の反発もあった。単価が安いぶん手取りが減るし、忙しい時に書き換え

で手間をとらせられるのはかなわない、というわけだ。
結局、任天堂の思惑とは裏腹に、ディスクシステムは消費者・ソフト会社・玩具店のいずれにもそっぽを向かれ、失敗してしまった。
そうこうしているうちに、より高機能のスーファミ時代になってしまい、ファミコンの通信ネットワークは、きわめて中途半端な状態になってしまった。
前述したように、任天堂はハードメーカーからソフトメーカーへ、さらにはダビング業へと独特の進化の過程をたどってきた。その次の進化への脱皮は、ネットワークを中心に行なわれるはずだった。通信ネットワークが日本全国のファミコンによって完成されれば、それはわが国初の巨大な情報インフラとなる。
その上にはさまざまなサービスが乗ってくる。電子手紙の送受信、通信販売、ホームバンキング。かつて、ホーム・オートメーションの夢として語られたシステムがファミコンによって実現したかもしれないのだ。
その場合、任天堂は別にあくせくサービスを考える必要はない。巨大なネットワークの運営会社として、メンテナンスさえしていればよい。サービスは放っておいても供給業者が考え、採用を頼みにきてくれるはずだった。

結局、任天堂の構想は画餅に帰してしまったが、この考え方そのものはきわめてユニークで、今後復活する可能性は十分ある。

スーファミが本格的に普及した暁には、通信ネットワークが再び浮上してくるのは確実だ。スーファミは一六ビットで処理スピードが格段に速いし、システムの信頼性は大きく向上する。パソコン通信の広がりで、通信、ネットワークに対する一般消費者の理解も深まっている。そこへ、より高度な外部装置であるCD―ROMシステムが加われば、ネットワーク事業へのお膳立ては着実に整う。

任天堂がソフト屋、ダビング屋からネットワーク屋へ転身する時も着実に近づいている。

4　対抗勢力の台頭

任天堂の圧倒的な強さにも、かげりが生じてきた。

一つには、すでに紹介してきたような、予想を上回るセガの追い上げ。さらには日本電気を始めとする相次ぐ新規参入。こうした対抗勢力の台頭によって、任天堂はこれまでのような絶対的な力を発揮できなくなってきている。

また、任天堂の利益の源泉になるゲームソフトを作ってくれるソフト会社が、なかなか思うように動かなくなってきている。

任天堂は〝アタリショックの防止〟を唱い文句に、ソフトの質、量をチェックする体制を確立してきた。ソフト会社はこれに強い不満を持っているが、圧倒的なハードの普及台数を考えると任天堂に従わざるを得なかった。もちろん、公式にはソフト会社は任天堂以外のハードメーカーに対しても自由にソフトを供給できるが、任天堂の機嫌を損ねては後がこわいので、反旗を翻すことは考えられなかった。

しかし、最近では公然と他のゲーム機向けソフトを開発するところが出てきた。

ファミコン発売当初から任天堂向けにゲームソフトを供給し続けてきたコナミは九一年一一月、日電の「PCエンジン」用のソフトの発売に踏み切った。ゲームソフトの開発には最低でも一年はかかるはずだから、〝反乱〟を準備し始めたのはソフト発売のさらに一年以上前だったことになる。

現在、国内だけでもセガが四〇社強。日電HEが五〇社強のソフト会社と契約を結ぶようになっている。

流通段階でも、ファミコンソフトもスーファミソフトも、いまや安売りは当り前になって

いる。というのも、参入メーカーが増え、構造的に競争体質になっているからだ。

任天堂がチェックするとはいえ、自由市場が建前だから、「作品数は少なくてもよいから作りたい」と申し出てくるメーカーをむげに断わり続けるわけにはいかない。次々に新作がほしいという流通側の要望もある。

その結果、ファミコンソフトの国内ライセンス契約会社数は、一〇九社(九一年三月末現在)に達し、スーパーファミコンでもメーカーは六五社(同)。メーカーが少ない頃は作る端から売れ、一〇〇万本以上売れるミリオンセラーも珍しくなかったが、いまではソフトの種類が多いため、なかなか大ヒットは生まれないようになり、「一〇万本を超えればヒット」(ある大手問屋)といわれる。

以前なら安売り店に商品を流す問屋はほとんどなかったが、ヒットが出にくく、不良在庫が増えるとなれば、背に腹は代えられなくなる。「鉄壁の初心会グループにほころびが出てきた。どんどん安売り店ルートに流れ込むようになってきた」(業界筋)という。

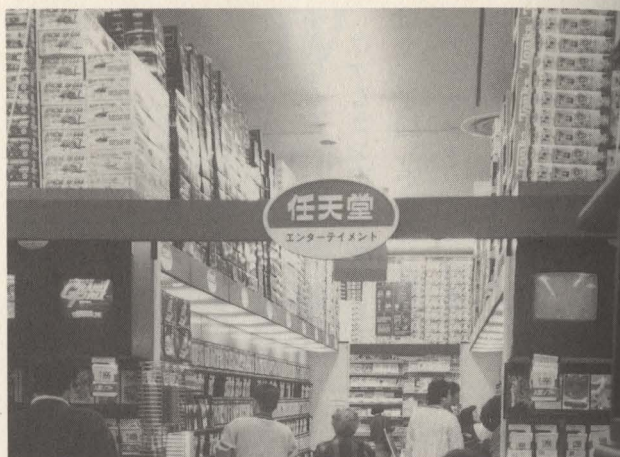
需要動向を十分につかめないまま、ソフト会社がゲームソフトを量産してしまい、問屋や小売店で不良在庫として山積みされるケースは多い。これにブローカー的な二次問屋が目を着け、「定価の二〇%か、三〇%なら買い取ります」とファックスを流す。少しでも回収した

い問屋、小売店は背に腹代えられず、超安値でブローカーにたたき売り、これがディスカウントストアの店頭に並ぶ、というわけだ。

数が少ないうちはどこかでコントロールできたろうが、ここまで大きな市場となっては、そう簡単に制御できるものではない。需要と供給に応じて価格が決まるのだから、ある意味ではこれが資本主義のマーケットの正しい姿でもある。

従来、ファミコンソフトは古くからの玩具問屋が多い初心会を通じることから、玩具専門店や百貨店のルートが強かった。しかしこのところ、量販店、専門ショップなどの比重が急速に高まってきた。最近では、「玩具店、百貨店ルートの販売本数の比率は、五〇%に低下している」(同)という。

日本に本格的に進出した玩具のスーパー、トイザラスの直接取引もそうした傾向に輪をかけた。大きな倉庫のような店舗に山のように商品を積み上げて玩具を安売りするトイザラスは、日本を米国に次ぐ第二の市場とみて積極的な店舗展開を計画している。九二年初めにブッシュ大統領が来日した際、奈良に開店したばかりの「トイザらス」にわざわざ立ち寄り、PRに努めたのは記憶に新しい。

日本には約二万五〇〇〇店もの玩具店があり、流通は問屋が支配、米国からすれば典型的

日本進出を果たしたトイザらス

な閉鎖市場。これを官民一体でぶち破ろうというのが米国側のねらいだ。トイザラスは、日本の玩具メーカー各社に、問屋を通さない、メーカーとの直接取引を各社にもちかけた。

大量仕入れの代わりに卸価格を安くしてほしいというわけだ。

任天堂も例外でなく、トイザラスは九一年春、幹部がわざわざ京都に出向いて交渉を申し入れた。「世界の玩具メーカーで、トイザラス側から頼みにいくケースはこれまでにまずなかった」（業界関係者）というから、まさに三顧の礼をつくしたわけだ。トイザラスにとって、任天堂関連商品は売り上げの二割程度を占める大事な取引先だからこそ、こうした例外的な対応となった。

一方、任天堂にとっても、米国では売上高の二〇数%をトイザラスで売ってもらっていると推定される。それに日米構造協議では閉鎖的な日本の商慣行がやり玉にあがっており、任天堂が直接取引を断われば、陰に陽にさまざまな悪影響が考えられる。初心会の多少の抵抗はあろうが、むげに断わるわけにはいかない。結局、卸価格を初心会向けよりやや高めに設定することで合意した。

これまでの慣例を破って、トイザラスと直接取引したことで、今後は他の日本の玩具小売チェーンの同様の圧力も格段に強まり、それを断わる大義名分はなくなる。問屋ではなく、小売店がだんだん、力を持ってくるようになる。

ファミコン市場が激変している中で、これまでのようなソフト会社対策、流通対策ではもはや〝王国〟を維持し続けていくことはできない。

〝アタリショック〟で市場が崩壊するという仮説とはどうやら違う形で事態は進みつつある。コントロールを強めすぎれば、ソフト会社は萎縮してしまうし、逆に市場をシュリンクさせかねない。市場原理に任せながら、成長を図らざるを得ない。

こうした状況下で、面白いソフトを開発できたところが生き残る、淘汰の時代が始まろうとしている。

IV

群雄割拠のソフト業界

1　業界の注目の的・ハドソン

任天堂のファミコン、セガのメガドライブに続く第三のゲーム機は日本電気（NEC）の「PCエンジン」だ。一九八七年一〇月に発売されたこのゲーム機はCPUこそ八ビットだが、一六ビットに匹敵する内部構造を持ち、画像、音質ともファミコンを大きく上回る性能を誇る。とはいえ、音、スピードなどが改善されているだけなら、そう驚くにあたらない。「スーパーファミコン」の登場で印象は薄れてしまう。「PCエンジン」が注目されるのは、早くから追加用CD―ROMプレイヤーを開発していたメリットを生かし、CD―ROM分野を強化、巻き返しを図っていることだ。

「PCエンジン」に「CD―ROM2」を付加すると、従来とは全く違ったゲームができるのだ。

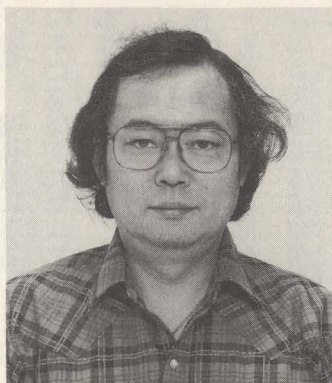
ゲームカセットとなるCD―ROM一枚の容量は、ファミコンカセット（二Mビット）の約二〇〇〇倍に相当する。従来のカセットでは容量が足りなくて使えなかった画像データも、たっぷり使えるし、音もCDと同様の記憶が可能だから肉声や生の音もゲームサウンドとし

て使えるのだ。

すでに「PCエンジン」のCD－ROM用に発売されているゲーム、例えばアイドル歌手の小川範子をテーマにしたゲーム「NORIKO」ではプレイヤーは肉声でしゃべる画面の主人公と対話しながら謎を解いていく。コンサートの場面ではちゃんとオーケストラのサウンドが鳴り響く。いままでのゲームにはない付加価値を持ったゲームが登場している。

この「PCエンジン」、CD－ROMを事実上、開発したのが札幌市に本拠を置くソフト会社、ハドソンだ。画面の色数や動きを決める、ゲーム機の心臓部ともいえるLSIはハドソン製で、関係者によるとそれが「PCエンジン」の製造原価の四割を占めているという。九〇年に発売された「PCエンジン」の新型のCD－ROMプレイヤーシステムでも大きな役割を果たした。

日電HEがシステムの開発に着手し始めた一年半以上も前から、同システム用のソフトを作り始め、ソフト会社の立場からシステムの開発にさまざまな助言をしてきたという。

もともと、日電はゲーム機にはあまり熱心ではなかった。主にゲーム用に使われていたパソコン、PC－6000シリーズを販売していたこともある。同社のパソコンの育ての親である渡辺和也支配人（当時）も「玩具の一種であるゲーム機など、パソコンメーカーのやるも

工藤裕司社長

のではない」と公言してはばからなかった。ハイテク企業によくありがちなことだが、ハード的発想からなかなか抜け出せず、パソコンの教祖的存在である同氏ですら、ゲーム機がマルチメディアの突破口になるという展開は見通せなかった。それが一転して「PCエンジン」をてがけることになったのも、ハドソンの強い説得があったからこそだろう。

ハドソンは「PCエンジン」の伸びに歩調を合わせるようにして成長してきた。九一年二月期の売上高は四三〇億円に達したが、このうち八割強を「PCエンジン」関連製品が占めるという。

ハドソンの工藤裕司社長はもともとは〝アンチ・日電派〟だ。同社がまだ創業まもなく、規模も小さかった頃、工藤社長が取引を申し込みにいったが、ケンもほろろにあしらわれ、一顧だにされなかった苦い経験があったからだ。

このため同社は、パソコンが徐々に普及し始め、日電の「PC—8000」シリーズがヒットしても、ずっと日電向けのソフトをてがけなかった。その代わり、シャープ向けにBAS

ICの開発に力を入れた。いちはやくファミコンソフトに参入、任天堂の制約を受けずにソフトを作れる数社のうちに数えられるようになったのも、そんなところに一因があったのかもしれない。
もちろん、その後は日電と和解、有力なパソコンソフトメーカーになっている。むしろ、ゲームに関する技術力を生かして日電との関係を強化、「PCエンジン」の共同開発に結びつけ、いまでは任天堂との関係は冷えている。
パソコンソフト草創期に業界に参入、ソフト開発の裏表を知り尽くし、ハード開発にも強い実績があるハドソンが今後、どう動くのか。同社はいつも、業界の注目の的だ。
いまではハドソンはハードもソフトもてがけるユニークな会社になっている。業態だけでなく、経営もユニークだ。
JR市谷駅にほど近いところに、一見、札幌の時計台に見まがう建物がある。ハドソンの東京本社だ。創業の地である札幌にこだわることで創業精神を忘れないようにするためだ。
「ソフト会社は人材が最大の資産。遊ぶ時は思いきって遊ばないと優れたアイデアは生まれてこない。仕事と遊びを両立させなければだめ」(工藤浩副社長)というのが同社の考え方。八六年にはジャンボ機を借り切り、社員全員とその家族も連れて四泊のハワイ社員旅行に出か

けたこともある。
社長の工藤は子供の頃から自分で工作したり、実験したり、機械いじりするのが好きだった。子供の頃はもちろん、ファミコンなどはなく、子供たちはよく自分で玩具を作った。大手玩具メーカーが、パチンコ玉のようなボールをバネ仕掛けで弾いて遊ぶ〝野球盤〟を流行らせていたが、工藤は自分で、相当、高度なか

ハドソン東京本社社屋

らくり仕掛けをした野球ゲームを製作し、友達の間で評判をとったという。
自分の部屋は工作室でもあり実験室でもあった。多数の試験管やフラスコが置かれ、閉じ込もって実験に没頭することもしょっちゅう。実験中に誤って装置が爆発してしまい、大音に、居間で食事中の家族がびっくりして飛んで来たこともあった。
中学生の頃、得意な科目は数学と物理。もちろん、学校でもトップクラスで、先生に代わって教壇に立って、教えたこともしばしばだったという。
こんな工藤だから、メカのかたまりのような蒸気機関車（SL）が昔から大好きだった。SLの写真撮影が大きな楽しみで、休日にはあちらこちらへ撮影旅行に出かけた。在学中もS

Lの写真などを企業に売り込んだ。これが結構いいビジネスになった。
外車を乗り回し、銀座で飲み回るようなこともできたという。卒業後、ある名古屋の企業に就職したが、このサイドビジネスを続けた。写真の仕事を仕上げるには東京に戻らなければならないので、会社が終るとすぐ車で東名高速道路を飛ばし、写真を仕上げて、夜が明ける頃になってから名古屋へとんぼがえりする、というような生活だった。
しかし、それもそう長くは続かなかった。きちんと申告していなかったサイドビジネスによる副収入に思わぬ税金がかかってきたり、一緒にビジネスをしていた仲間に金を持ち逃げされたりで、行き詰まってしまったからだ。結局、裸同然で故郷の北海道に帰ることにしたという。
しかし、この時代に工藤が学んだことは多かった。まず、「ソフトの源を握っている者は強い」ということ。写真の版権さえ押さえておけばそれをもとに自由に商売してもうけることができる。また、「信用できそうな人でも、他人をたやすく信用してはいけない」ということだった。
工藤は北海道に帰り、札幌の中心地からちょっと離れた豊平区でアマチュア無線機器の販売店を開いた。この時、大学に通っていた弟の浩を中退させて店を手伝わせることにしたの

も、その頃の苦い経験からだろう。

当時、保母の学校に通っていた夫人のれい子さんと結婚、学校をやめさせた。また、「この人は自分にとって、絶対に必要だ」と思った友人や知り合いを口説いて次々に役員陣に加わってもらった。それまで勤めていた会社をやめさせて海のものとも山のものともわからない零細企業に入社させているのだから、よほどの説得力があるのだろう。

さて、一介のアマチュア無線機屋に過ぎなかったハドソンがパソコンソフトの有力メーカーに飛躍するのはそれから数年後のことだ。

自分の知識、ノウハウを生かして無線機器店は開業したものの、商売はなかなかうまくいかず、毎月赤字続き。

そんな時に、米国で小さなコンピューターを使ってゲームをするのが若者の間で流行り始めた、という記事をある雑誌で目にした。

「これはいけそうだ。しかし、いったいどういうものなのだろう。もっとくわしく知りたい」。知的な好奇心に、いてもたってもいられず米国スタンフォードに飛んだ。それだけでなく、三〇〇万円もするパソコンを買い込んでしまった。経営が苦しい当時の無線機器店の数カ月分の売り上げに当たる金額だった。このパソコンを活用して、ハドソンはソフトを次々に開

発していく。

こうしてハドソンは日本のパソコンソフト業界では草分けの存在となり、シャープや日本電気に認められて、メジャーな存在に成長したのだ。

会社が大きくなった後も、工藤の知的好奇心は変わらない。自らパソコンを操ってパソコン通信にアクセス、ゲームを楽しむ。

ハドソンの社長室は趣味の部屋でもある。鉄道模型はいまでも工藤の大きな楽しみだ。暇があれば社長室で模型を組み立てる。複雑なものでは一両作るのに三年かかることもあるという。こうして完成させた鉄道模型や、もう一つの趣味であるカメラが何台も並んでいるのが、いかにも技術者肌の工藤らしい。

ハドソンはまさしく、工藤が興した会社であるが、ハドソンを語るには弟の浩の存在は欠かせない。

浩は工藤より七つ年下で、ハドソン設立時に、大学生だったのをなかば強制的に入社させられたのは前述の通り。技術者肌で人づきあいもあまりうまくはない兄とは対照的に、社交的で開放的な性格。まさしく営業にうってつけで、創業当初から技術開発以外の経営はほとんど浩が受け持ってきた。兄の裕司の着想を浩が着実にビジネスに仕立ててきたわけだ。浩

は「社長が考えていることを一年か二年かけて追いかけていく。そうするとまた、次の目標が与えられるので、その事業化に取り組む」と表現する。

浩は持ち前の決断力といわば素人の思いきったやり方で、東京でも次々に営業網を広げていった。

浩にとっては、「資金繰りなどの世俗的な雑事で裕司の頭を悩ませてはいけない」というのが大命題。創業当初、従業員に給料を支払って一〇円玉しか手元に残らず、それでも兄にはなにもなかったような平気な顔をしていたこともある。

裕司が米国へわたってパソコンを買いたいといった時も、経営は苦しかったが、なにもいわずに買わせた。兄が興味を持つことはいずれ必ずビジネスになる、いや、してみせるという自負があったのだろう。

しかも、これは兄と共通するところだが、浩も人一倍、好奇心が強い。

例えば、〝超常現象〟のような科学で割り切れないものに強い興味を示す。Mr.・マリックが売り出し始めた頃には、テレビなどで有名になるはるか前から、評判を聞きつけてショウ会場に押し掛けていた。「すごいヤツがいるといううわさを聞いて上海まで出かけたこともある」というくらいだ。こうした新しいものに対する興味がハドソンの新規事業を加速させて

きた面も大きい。

技術屋タイプの兄に、営業屋タイプの弟。この絶妙の組み合わせがハドソンの車の両輪といえよう。裕司はこれを「車の両輪というよりも、SLの動輪」という。

SLの動輪は片方ずつ別のシリンダーによって動くが、左右の動輪のシリンダーは九〇度向きがずらされており、片方が押している時には、もう一方が引く仕掛けになっている。つまり「二人のうちどちらかが企業を引っ張っていればいい。同時に回るのでは速度が出すぎたり、逆に止まってしまうかもしれない」という。

兄弟はときどき、そろって、二人だけで米国を旅行する。米国ではビジネスはそこそこにラスベガス、ハワイと遊び回る。その中で互いに将来の構想などをじっくりと話し合うのだ。マルチメディア時代が本格化しようとしている最近はなにを話し合ったのだろうか。

2　「ドラクエ」誕生の背景・エニックス

「ドラクエ」といえば、幼稚園児から古希を迎えるおじいさんまで、いまや日本で知らない者はないほどの超有名ファミコンゲームである。発売前には何百人という若者が長蛇の列を

作って販売店を取り巻く。ひったくり事件まで頻発、文部省が学校を休んでソフト購入に走ることのないよう異例の通達を出したり、不人気ソフトとの抱き合わせ販売をする小売店が現れて非難を浴びるなど、一つの社会現象にまでなったのは記憶に新しい。このゲームを開発してヒットさせ続けているのがエニックスだ。ヒットの秘密を社長の福嶋康博社長はこう解説する。

「ドラクエではプレイヤーがゲームの主人公になれる。ゲームの中にもう一つ別の世界があって主人公は山を越え、海を渡り、洞くつを探検し、敵を倒して成長しながら目的を達成する。情報化が進み、成熟しきってしまった社会で、〝自分の将来が見えてしまっている〟と思っている人々に、こうした疑似体験が魅力になるのだろう」。

一九八六年に「I」が発売され、「II」「III」と進むたびに〝ドラクエ現象〟はエスカレートした。「II」は最終販売数が二〇〇万本を超え、「III」は初回からいきなり一〇〇万本を出荷したが、それでもブームを読み切れず、品不足を起こしてしまった。九〇年の「IV」もそれまでのシリーズに負けない大ヒットとなった。

その現象がまたメディアで報道され、ユーザーの前評判をさそう、という形で、噂が広がる。ゲームに登場する敵や主人公は、シリーズで連続性を持っており、感情移入もしやすい。

爆発的人気の「ドラゴンクエストⅤ」

一種の〝ファン心理〟も働く仕掛けになっており、空前の人気ゲームになった。この人気はスーファミ用の「ドラクエV　天空の花嫁」でも続いており、これも初日だけで一三〇万本を完売、初年度で三〇〇万本の販売を見込んでいる。

エニックスはこのゲームによって瞬く間に時代の寵児（ちょうじ）となり、会社設立わずか一一年で店頭公開を実現した。社員は一躍、億万長者になり世間の羨望の眼差しを浴びることになった。それこそ、まるでゲームの冒険活劇の世界のようだ。しかし、この派手な活劇の主人公であるエニックスを経営する福嶋社長は、そのイメージとは裏腹の、もの静かな人物だ。

福嶋は四四年生まれ、北海道の出身だ。地元の旭川市で、映画館やパチンコ店などを広くて

がける会社経営者の家庭に生まれた。しかし小学校三年生の時、その映画館は火事で焼けてしまい、家業は食堂に転換。母親も夫の仕事を手伝い、食堂を切り盛りするなど忙しく、あまり福嶋をかまうことがなかった。「放任主義で育てられた」という。

そのせいもあって幼少年時代の福嶋は、自分のことはなんでも自分でしてしまう、手のかからない子供だった。性格もおとなしく、小・中学校、高校を通じて、理科や数学が好きな、どちらかというと静かで目立たない生徒だったという。

大学進学に際して、日大建築科を選んだのも、算数が好きで旭川工業高校の建築科に通っていたことと、「建物の強度などを計算する構造計算が得意だった」という理由からだった。

しかし、進学後、父親ゆずりの〝企業家の血〟が騒ぎ始める。

就職活動が始まる大学三年生の時、周囲の仲間は皆、ためらうことなく当然のように建築会社を志望した。しかし福嶋は違った。彼らをうらやましく感じることもあったが、半面、どうしてあっさりと進路を決めてしまえるのか、不思議にも思った。

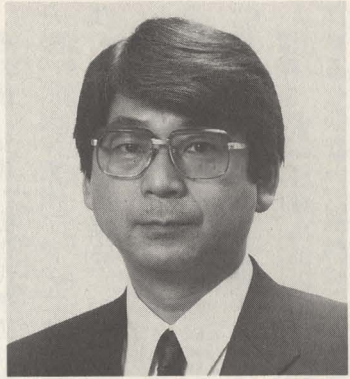
「建築は学生時代から全く魅力がないものになっていた」という福嶋は、人に使われるよりも自分で事業を興す企業家の道を志した。結局、建築家への道はあっさりと捨て、父親の後を追うように、事業を始めた。

七〇年に大学を卒業してから、まず設立したのが、イベント情報を提供する会社だ。

学生時代、福嶋が下宿していた旧国鉄中野駅前に「中野ブロードウェイ」という商店街があった。ところが、このビルの中が入り組んでいてどこにどんな店があるかわかりにくい。「店から広告をもらって、商店街を案内する本を作ろう」と考えたわけだ。もちろん、会社とはいっても、自分のアパートの一室に看板を掲げただけ。会社の設立登記などはしなかった。当然のことながら、どこへ売り込みに行っても相手にしてもらえず、挫折。

その後、父親の広告代理店に勤めたりしたが、型通りの毎日に疑問を感じ、「見聞を広めるため、米国や東南アジアに放浪の旅に出た」。この旅で啓示を受けたかのように、帰国後、福嶋の事業熱は燃え盛る。

大きな転機は結婚とともに訪れた。七五年、結婚にともない、新居を探す必要に迫られた。公団住宅が安いと思って調べたが、公団や公社の入居募集は数は多いのだが、いつどのように募集されるのかは新聞で発表されるだけで、非常にわかりにくい。

情報を得るには、わざわざ公団の情報センターに行くか、目を皿のようにして新聞をチェックするしかない。福嶋はこの状況に強い不満を感じ、「なんとかもっと便利な方法はないだろ

うか。困っている人は大勢いるはずだ」と考えた。同時に「これはいける」と直感、すぐに会員制の空き家情報提供ビジネスを始めた。

公団・公社の物件に絞って情報を満載した月刊誌を一冊三〇〇円で発行したところ、これが思わぬ大ヒットに。なんと三万人もの会員が集まり、あっという間に年間の利益が七〇〇〇万円にもなるビッグビジネスに成長した。

福嶋康博社長

これに勢いづいた福嶋は企業家としてのセンスに自信を深め、さらに大きなビジネスに挑戦することにした。

夫人とともに設立した空き家情報の会社「営団社募集サービスセンター」はアルバイトも含め二〇人ほどの小さな会社だったが、ほとんどの社員が二〇代。「このままこの事業だけに頼っていては未来はない」と皆、新しい事業への意欲に燃えていた。

〝未来会議〟と称して仕事が終ってから新しい事業について毎日のように議論し合った。その中から出てきたアイデアが、「オートメーションシステムによる寿司チェーンの展開」だっ

た。

「職人に頼っていた寿司を機械化して、マクドナルドの感覚で速くて安い寿司を提供すれば受けるはず」だった。

土地カンがある情報ビジネスとは畑違いのビジネスだったが、福嶋は食堂の経営は子供の頃みてきたし、放浪時代に外国でもスシが健康食として流行っているのを知っていた。「機械でシャリを握ってネタを乗せればすしは安く作れるし、値段が安ければ消費者は必ず買ってくれるはず」と読んだ。

住宅情報誌の事業で稼いだ資金をつぎ込み、三〇〇〇万円を投じて自信満々で東京都狛江市に第一号店を開いた。

しかし客の入りはさんざん。値段がいくら安くても、消費者は素人がネタを考え、機械が握ったスシを食べようとはしなかった。「人が握ったすしと機械が作ったすしのどちらが食べたいか、答えは明白だった」のだ。

店には閑古鳥が鳴き、結局わずか三カ月で撤退。投じた三〇〇〇万円は泡と消えた。

この時、福嶋は「いくら綿密な市場調査をして数字を出しても意味がない。やはり自分の肌でニーズが感じ取られなければ事業は成功しない」と痛感したという。

次に目をつけたのはコンピューターソフトだった。コンピューターがどんどんビジネスに使われるようになり、ソフトをパッケージ化して売る事業を興すことはきわめて有望に思われた。

福嶋はさっそく、東芝に話をつけ、「BP100」という機種の販売代理店にしてもらった。その頃はあまり一般的でなかった新聞広告で使い方を宣伝することで、ハードは面白いように売れた。しかし、本当にやりたかったのはソフトのパッケージ販売だった。

ところが、その分野では〝パソコンの天才〟と呼ばれる孫正義がいちはやく名乗りをあげ、日本ソフトバンクを設立し、華々しく事業を展開した。

同じことをしていては大きな可能性は生まれない。福嶋は当時、ヤングの間で流行り始めていた、パソコンのゲームソフトに目を向けた。

そのころは次々にパソコン雑誌が生まれ、当時主流だった、コンピュータ言語、BASICによりマニアが盛んにゲームプログラムを作り始めていた。専門のソフトハウスの数はまだ少なく、いわば消費者が自分たちでソフトを作っては楽しんでいたのである。

福嶋もパソコンゲームで遊んでみたが、なかなか面白いゲームはなかった。

面白いソフトを作るにはどうすればいいか。福嶋は考え抜いてこういう結論に達した。「コ

ンテストを開いて幅広く皆から作品を集め、面白い、遊びたい、と思うものを製品にすればいい」――。

こうした考え方から、エニックスを設立し、定着しつつあったパソコン雑誌を通じて賞金つきのコンテストを実施することにした。

それも、それぞれの雑誌が自分の誌面を埋めるためのいかにも貧弱なコンテストでは意味がない。そこで八二年、わが国最大規模のパソコン用ゲームソフトのコンテストを開いた。一等賞金は一〇〇万円。当時の賞金相場はせいぜい三〇～四〇万円だったから、かつてない破格のスケールだ。

無名の会社だっただけに当初は応募者は少なかったが、何回かコンテストを繰り返して、最終的には三〇〇本の応募ソフトをかき集めた。

その中から社員全員でプレイして、これは、と思うもの一三本を商品化した。すると、それらがいずれもヒットチャートの上位にランキングされることとなった。こうして、エニックスの名は一躍有名に。エニックスのコンテストも業界の年中行事として、ちょっとした名物になるまでになった。こうしてコンテストを通じてソフトを蓄積するとともにプログラマーを育てていった。

そうしたソフトの中から、ブームになってきていたファミコン用にも製品を投入していった。コンテストでピックアップしたプログラマーの手になるパズルゲーム、「ドアドア」や「バトルフィールド」、わが国初の本格的アドベンチャーゲーム、「ポートピア殺人事件」など多くのヒットを生み出した。この事業の延長線上に生み出されたのが「ドラクエ」シリーズの大成功だったのだ。

「ドラクエ」の成功の背後にあるのは、常になにか事業のタネはないかと探し続ける、強烈なベンチャー精神だろう。

福嶋はこうした精神を忘れないように、会社が大きくなったいまも事業開発部門を設け、専門のスタッフを置いて自由にビジネスのタネを探させている。次にはどんな事業が生まれてくるのだろうか。

3 大人向けのゲームで大飛躍・イマジニア

イマジニアはまさにファミコンから生まれた会社だ。

プレハブ住宅大手のミサワホームのソフト開発、販売会社であるイマジニアはいまでは

ファミコンやパソコンのゲームソフトの会社として有名だ。「ポピュラス」「シムアース」など、ファミコン、スーファミ拡販の鍵になる重要ソフトを次々に供給してきた。

会社設立は一九八六年。成長の原動力になったのはファミコン用ゲーム「松本亨の株式必勝学」で、なんと二五万本も販売した。「その頃はゲームといえば子供用しかなかった。大人が楽しめるゲームをねらって当たった」(神蔵孝之社長) わけだ。

その後も欧米で話題を呼んだゲームソフトの販売権を業界に先駆けて次々に日本語化、順調に売り上げを伸ばしてきた。九四年末をメドに株式公開を目指す勢いだ。

ミサワは当時もてはやされていたホームオートメーション(HA)をにらんで、イマジニアを通じてミサワホームのインテリア情報を流したり、出版社や学習塾と組んで教育用ソフトの製造販売などの事業を展開しようと考えていたようだ。

いまでは任天堂のソフト分野で重要な位置を占めるイマジニアの誕生には神蔵社長と三沢千代治ミサワホーム社長との運命的な出会いがあった。

五六年に東京で生まれ、都立新宿高校を卒業して早稲田大学商学部に進んだ神蔵は早大時代には、多くの政治家を輩出していることで知られる弁論サークル、「雄弁会」に籍を置いた。バリバリの硬派だった。八〇年に大学卒業。トヨタ自動車に入社、広報部などで一年ほど勤

務したが八一年三月に退社した。政治への志やみがたかったためで、松下幸之助氏が将来を担う青年政治家を育てようと設立した松下政経塾に通った。

「自分の人生は自分で切り開かなければならない」というのが信条で、塾では「人間学」を学んだ。

その政治家志望の神蔵が、ゲームソフト会社の社長に収まることになったのは、政経塾時代に三沢千代治社長と出会ったからだ。

政治家への第一歩として、まず町田市から都議選に出馬しようと思っていた神蔵は、毎日商店主らの会合に顔を出しては名刺を配り握手をして歩いた。その頃、「スポンサーになってくれそうな、近くに住んでいる企業家」として知人に紹介されたのが、三沢社長だった。

二四歳の神蔵にとって、三沢社長の話はきわめて印象深いものだった。

当時、三沢氏は四五歳。神蔵とは親子ほども年が違ったが、初対面の神蔵に微笑みながらこう話しかけた。「仕事というのはなんでも楽しくなくちゃいけないよね」。政治にしか興味のなかった神蔵はその場は、そうですか、となんとなくやり過ごしていたものの、家に帰ってから三沢氏の明るい屈託のない表情と、この言葉が妙に気になって、頭から離れない。

一体、三沢がいわんとしていたことはなんなのだろうか。なんとか理解しようと、神蔵は

その後、三沢氏の考え方を追ってみた。

講演会に足を運び聞き入るうち、「私は知恵を絞ることで、ゼロから商品を作ってきた」という三沢の言葉に目を開かれる思いがした。三沢が語る実業の世界は政治の世界とあまりにも違い、輝いて見えた。崇高な理想を追うのはよいが、現実には選挙対策に追われ選挙民のご機嫌うかがいに暮れている自分の姿も見えてきた。

三沢は神蔵に経営ノウハウを教え、壮大な将来計画を生き生きと神蔵に話して聞かせた。三沢の話を聞けば聞くほど、神蔵はビジネスの世界に惹かれていった。「握手に費やすエネルギーをビジネスに注ぎ込めば、なんでもできるような気がした」という。

塾で三年の修業期間を経て八四年、ミサワホームに入社した神蔵は三沢に「私が社長になってなにか事業を始めたい」と申し入れた。三沢はあっさりとOKした。しかしいま考えればとうてい実現しそうもない条件を付けた。「一年間で家を三億円売れ」というのだ。

しかし、入社したばかりの神蔵はそのノルマを一年間で達成してしまった。

こうして三沢社長の全面的な援助を受けて新会社イマジニアはスタートした。

社長を含め六人の役員の平均年齢は三一歳。いずれも神蔵の大学時代の同級生や後輩の友人で、パソコンの専門家、広告プランナー、銀行マンなどそれぞれの分野のスペシャリスト。

資本金はミサワホームとミサワバンが各一九％、三沢個人が一三％を出資、残りを役員六人で出資した。三沢氏は「私は名前を使ってもらうとか、人間関係で支援し、経営は全面的に任せる」と、経営には口出ししなかった。

さて、最初になにをやるか。仲間と相談して、ちょうどその頃ブームになっていた、ファミコンを活用した通信ネットワーク事業に目をつけた。

神蔵孝之社長

八三年に発売されたファミコンは累計販売台数、八〇〇万台を超える〝怪物商品〟となっていた。しかも、ファミコンをゲームに使うだけではなく、電話回線で結んで、まさしく、家庭における情報端末にする構想がクローズアップされていた。

任天堂は八六年二月、ファミコンの外部記憶装置としてディスクシステムを開発した。これはいままでのゲームカセットとは違い、専用の読みとり機を付加してフロッピーディスクのような円盤型ディスクからゲームなどを読み込む装置。カセット三本分の情報量が入るのでビジネス情報にも使いやすいし、なによりも内容を自由に書き換えられるので自由度が大

きい。ミサワホームの三沢千代治社長は、その頃よく話題になったホームオートメーション(HA)により自動化された住宅を作らねばいけない、と考えていた。それまでにディスクシステムはHAの端末にうってつけと思われた。
さらに任天堂は「ディスクファクス」と呼ばれる通信用装置を商品化しようとしていた。これは電話回線でファミコンをネットワークするための装置で、モデムとディスクシステムを一体化したものと考えてよい。
これをうまく活用すれば、外出先からリモートコントロールで風呂を沸かせるし、冷暖房を入れておいたり、学習塾と結んでCAI(コンピューターを使った教育)もできる。一歩進んだ住宅が開発できるだけでなく、さまざまなサービス事業の展開も可能だ――。産業界きってのアイデアマンとして知られる三沢社長がこう考えるのも自然だ。全面的にバックアップした。これと並行してソフト開発も進めた。
イマジニア(本社東京、社長神蔵孝之氏)が中心となり、小学館の教材に基づくCAIソフトなどを開発した。
イマジニアを本社とするフランチャイズチェーン(FC)方式で、ミサワが発売している副業用のスペースを持つ収入型住宅「ドメイン」の購入者を対象に経営者を配置してCAIの

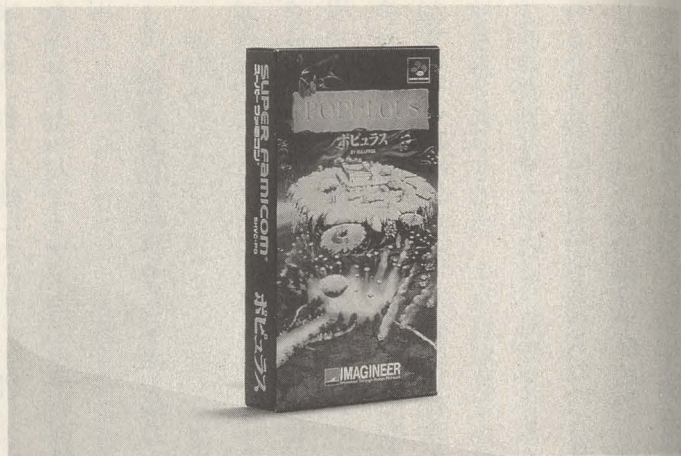
ハード機器として使う、という計画も進めた。

しかし、ほどなく計画は行き詰まった。夢のようなHAに頼っているわけにはいかなかった。さてでは、ネットワーク以外になにをやるか。その頃、パソコンもファミコンもすでに多くのソフトハウスがあり、イマジニアは完全に後発。神蔵は考えた。

ファミコンのメーンターゲットは八歳から一五歳。とすれば、若手サラリーマンやOL、学生を対象にすれば競合はないし、独創的なものができるかもしれない。こうしてビジネスマン向けにねらいを絞りこんだ。当時はまだあまりなかった、「大人向けのファミコンゲーム」という市場を想定して開拓していくことにした。

こうして開発したのが「松本亭の株式必勝学」だった。財テクでお金を増やしていくのだが、お金もうけだけに走ると妻に離婚されたり、子供の家庭内暴力が起こったりする。財テクと人生ゲームを組み合わせているのがミソだ。「競馬必勝法」なども発売、これらソフトがことごとく当たった。

その後、欧米で人気を集めた〝天地創造〟するゲーム「ポピュラス」や、都市計画のシミュレーションゲーム「シムシティー」など、数多くのヒットを飛ばした。

神蔵は塾生当時もいまも勉強熱心だ。同年代の若手経営者で情報交換会をもって、自己開

“天地創造”するゲーム「ポピュラス」

発のため情報やノウハウの交換をしている。「幼な会」というのが、その会の名前だ。「行動力があり感受性も強いが、チエがなく幼い者たちの集まり」という意味だという。月に一回、大阪か東京に集まっている。

趣味は〝酒〟といってはばからない酒豪だ。仕事を終えてから、一日平均三人と会うという。酒を酌み交わしながら人脈を広げていく。「会社を軌道にのせるため社員全員、人の三倍以上働いてもらった」。だからいつも先頭に立った。この猛烈ぶりがあったからこそ、無から有が生まれたのだろう。

「イマジニア」とはウオルト・ディズニーがディズニーランドを作った時中心となったプロジェクトチームの名前で、「夢を実現する者達」を意

味する。ゲーム機によるネットワーク社会の構築という、当初の構想とはだいぶ違ってきたかもしれないが、イマジニアの夢への挑戦は続く。

4　情緒産業の旗手へ・ナムコ

今後のゲーム機市場を考えるうえでナムコの存在を忘れることはできない。ゲームセンター用では次々にヒット作を生み出し、セガ、タイトーと並ぶ業界大手だ。またファミコン用ソフトも当初からてがけ、ハドソンなどとともに任天堂に委託せずに独自に作ることを認められている限られたソフト会社でもある。「ナムコット」というブランド名で、定番商品として人気の野球ゲーム〝ファミリースタジアム〟シリーズを始め多くのヒット商品を出している大手だ。

同社と任天堂の契約は、他のソフトメーカーに比べ、ソフトの年間製造本数、ライセンス料、ソフト製造などの条件がきわめて有利だった。しかし契約が切れる一九八九年になって、任天堂は「他社並みの条件で契約更新したい」と表明、それに難色を示したナムコとの間で対立が起こった。結局ナムコは売り上げの四五%を占めるファミコンから撤退するわけにい

かず、「ユーザーからソフト販売継続の要望が強く出されているので続けていく」(中村社長)と、厳しい条件で再契約した。そのしこりが残っている。

また、米アタリ社が経営悪化したため、資本出資もしている。そのアタリ社は米国で任天堂を独禁法で訴えており、任天堂にとって煙たい存在でもある。独自のゲーム機開発の構想も何度かぶち上げた。中村雅哉社長の強力なリーダーシップのもと、強いソフト開発力、豊富な資金を背景に今後、新機軸を続々と打ち出してくる可能性があり、目が離せない。

ナムコは中村社長が事実上、一代で築き上げたゲーム会社だ。

中村は〝仕事のムシ〟だ。以前、ナムコの本社は東京・蒲田の駅前にあった。そのビルの一角にいつも深夜まで、こうこうと明るい部屋があった。中ではがっしりした体格、健康そうに日焼けした男がテーブル型のビデオゲームに熱中している。

中村社長だ。新しいゲームができるたびにこうした光景が見られるのはいまも変わらない。商品の完成度に関しては妥協しない。「最初の利用者を面白がらせなくてはだめ」というのが口ぐせ。社長室にゲーム機を持ち込んで徹底的にプレイ、納得がいかないと担当者を直接呼びつけ独特のダミ声で細かく改良を指示する。ゲームセンター用のゲーム機ではテーブルの高さや操作レバーの角度など開発担当者が見落としがちな点には特に気を配る。こうして

中村雅哉社長

中村はビデオゲーム史上に名を残す「パックマン」や「ギャラクシアン」などのヒット作を相次いで世に送り出してきた。

中村の機械とのかかわりは小学生時代にまでさかのぼる。

生家は東京・神田の銃砲製造販売店。鉄砲といっても空気銃やバネ銃などのスポーツ銃が中心。鋼線を切断して機械で巻いてスプリングを作るのを手伝っては一〇銭、一五銭のこづかいをせしめた。

また工作だけでなく、絵を描いたり粘土で作った天狗の面が独創的だと評価され、校舎に飾られたりもした。

ロマンチックなところもあり、少年の頃は海にあこがれ、船乗りを志したが、視力が弱かったのであきらめた。しかし、船への執着は捨てがたかったので、国立横浜工専(現横浜国大工学部)造船科に入り、一九四八年に卒業した。

しかし、戦後の就職難で勤め先がなく、家業の銃砲店を手伝った。五人兄弟の長男である

うえ終戦の虚脱感もあって、家業を手伝うのには特になんのためらいもなかったという。しかし、経理を任され、帳簿をつけるたびに経営近代化の必要性を痛感するようになっていった。

仕事を続けるうち「親父は職人肌で、帳簿はいい加減。このままではだめだと思い独立を決心した」という。

生粋の江戸っ子だけに、こうと決めたら早い。父親の反対を押し切って社員二人を雇って中村製作所を設立、遊園地用木馬の製造販売を始めた。五五年、三〇歳の時だった。木馬を選んだのは技術が生かせるうえ、運営で日銭が入るし、なによりも「子供に夢を与える、未来産業としての可能性があった」からだ。自ら製品を携え、デパートの屋上などに木馬を設置して回り、少しずつ製造品目を増やしていった。

ナムコが一躍有名になったのはビデオゲームの〝元祖〟である米国アタリの在日法人を買収した七四年だ。アタリは米国で大ヒットしたブロックくずしゲームなどを通じて取引があったナムコに身売り話を持ちかけてきた。

売却総額は約一〇〇万ドル。当時、年商二〇億円だったナムコにとっては三億円は大きすぎる買い物だ。この時ばかりは即断即決が身上の中村もさすがに考え込んだ。しかしその頃、

エレクトロニクスの重要性が叫ばれ始めていた。ビデオゲームはエレクトロニクス技術のかたまりだ。「これからは新技術で高度な情緒的満足を作り出していかなければならない。リスクは大きいが一歩、踏み出そう」と決断を下し、しり込みする金融機関を説得、買収してしまった。

この買収劇をきっかけにナムコは従来のメカニカルな製品からビデオゲームに製品の幅を広げ、急成長した。だが、そこは技術屋社長、ただ漫然とアタリの製品を複製したのではない。「とにかくオリジナルなものを作れ」というのが中村の指令。七八年にインベーダーゲームが大ヒット、業界がわれ先にコピーに走った時も中村はそれを許さず、独自ゲームの開発を推進して対抗、ユニークな製品を継続的に送り出せる研究開発体制を作り上げてきた。

中村は陣頭指揮でゲームソフト会社への脱皮を進めてきた。ハードではなく、ソフトで情緒を満足させる産業。ハイテク時代は同時に「情緒産業」であると考えてきた。

八一年春になって、一枚のLSI（大規模集積回路）ボードが米国ゲーム業界を大きく揺るがした。ナムコのビデオゲーム「パックマン」である。大きな口をパクパクさせながらエサを食べ、力をつけて怪物と戦う主人公のキャラクターが受けて大ヒット。全米のゲーム場を席捲（せっけん）しただけでなくキャラクターはTシャツや文具に多用され、「パックマンフィーバー」と

名付けられたロックミュージックが全米ヒットチャートを駆け昇り、一躍、ナムコの社名を世界に響きわたらせた。

中村は経営意思を決定する最終段階までは社員の自主性を重んじ、ほとんど口を出さない。ゲーム開発に関しても「マネはいかん」というだけで担当者に自由にやらせる。同社の開発部門はひげにGパンの若い技術者たちがゲームをしたり議論したり、さながら大学の研究室のようだ。このような雰囲気の中から「パックマン」の後も、担当者が開発中に三部作の長編SF小説を書いた「ゼビウス」やドライブゲーム「ポールポジション」など相次いでユニークなヒット作を生み出した。

中村のリーダーシップは業界活動でも存分に発揮されている。八一年から八二年にかけ、業界はギャンブル機械問題でもめた。中でも特定メーカーのポーカーゲーム機が改造されて悪用されるケースが相次いだ。これが業界全体に対する非難となり、どう対応するか、中村が会長をしている日本アミューズメントマシン工業協会(略称JAMMA)は大揺れに揺れた。

これらポーカーゲーム機のメーカーを擁護する声も業界にはあった。「もともと、ゲーム機自体はトランプやサイコロのようなものでそれ自体には違法性はないのだから、処分する理由がない」というものだ。しかし中村は「メーカーは製品の使われ方にも注意しなければな

らない」と処分を断行した。

中村の自信に満ちた言動は「パックマン」のようにどん欲なまでの知識吸収欲に裏打ちされている。ちょっと疑問点があると、たとえ来客中でもその場で徹底的に納得いくまで調べないと気がすまない。ある時、新事業開拓の一環として東京の実験店でミニFM局を開局した時も、ちょっとしたヒントからすぐに米国に飛び自分で調査、あっという間にオープンにこぎつけた。

このような集中力の半面、気が乗らないとそれを押し殺すことができない。中村はよく、持論の「情緒産業論」に関する講演を頼まれるが、その評価ははっきり二つに分かれてしまう。聴衆の雰囲気が熱っぽければ中村の話も熱を帯び、能弁になるが、聴衆が少なく反応が鈍いと、途端にトーンが下がってしまうのだ。

ちゃきちゃきの江戸っ子。ライフスタイルはシンプルだ。好物はしじみのみそ汁。「社長になったからといってうまいものを食べ歩いたりする貴族趣味は愚の骨頂」と一汁一菜の食生活を守る。つきあいから酒を飲むことも多いが、「銀座はくつろげないから嫌い。銀座で飲むのはつまらん満足感を得るだけに過ぎない」と言い切る。「好きな音楽を聞きながら晩酌にブランデーを飲むのがいちばん」という。

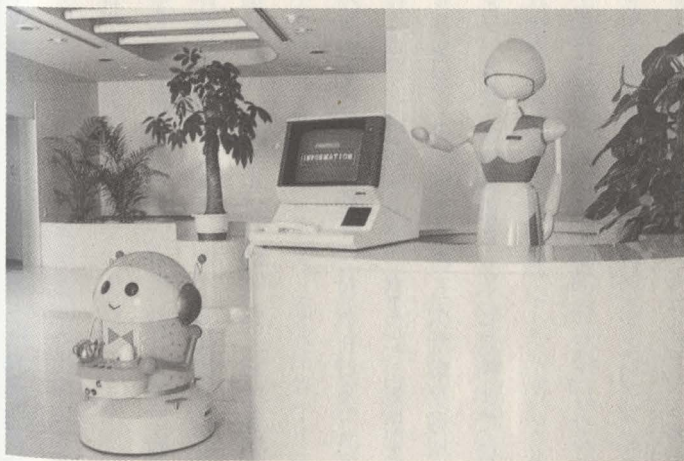
こうした中村の姿勢を反映して社風も実質本位だ。本社部門は、営業、開発部門に比べると五、六分の一の広さしかない。受付は置かず、ロボット型のモニターが赤外線センサーとVTRカメラで来客を受け付ける、という具合だ。

交渉には必ず自分が出かけるし、ビジネスのヒントを得ると一人で海外に気軽に調査しに行く。テニスとゴルフで鍛えたがっしりした体格は大柄な欧米人の間でも見劣りしない。英語は流ちょうとはいえないが日常会話に不自由はなく、旅行中は寸暇を惜しんで街の様子を精力的に取材して回る。

中村はビデオゲームを始めとする遊技機械の分野を「情緒産業」と位置付ける。これまでの産業分類では第三次産業が肥大して大まかになりすぎているので、さらに、知恵を売る業種を中心とする第四次産業と、情緒を満足させる業種を中心とする第五次産業を追加すべきだ、というのが持論。「情緒産業」は高度なエレクトロニクス技術とサービス精神で消費者を楽しませるハイテク・ハイタッチ産業でなければならない、とする。

そして、「情緒産業の企業として伸びていくためには独自の企業文化を作り上げなければだめ」とみる。企業は単に経済活動をして利益を生み出すだけではいけないという。

情緒産業の企業として多様な方法で消費者を楽しませるため、ファミコンソフトをてがけ、

ナムコ本社クリエイティブセンター（大田区）

ナムコ本社ロビー（大田区）

東京にテーマパーク「ワンダーエッグ」も作った。今後も事業多角化を推進していく。ナムコがゲーム市場でどのような新機軸を打ち出すのか、また任天堂との関係をどうするのか。その動きには目が離せない。

5　積極経営のゆくえ・アスキー

日本のソフト業界で〝三賢人〟と称される若手経営者がいる。その一人はすでに紹介したハドソンの工藤。さらに、後述するソフトバンクの孫正義。そしてもう一人がアスキーの西和彦だ。

西はパソコンソフトの旗手である米マイクロソフト社にわたりをつけ、基本ソフトであるMS－DOSをわが国に普及させたことで知られる。だが、西が家電、情報業界で一躍、表舞台に躍り出たのは、ゲーム用のパソコン、「MSX」の規格をまとめ上げてからだろう。

「家電連合がゲーム市場に攻め込んでくる」――。ファミコンが発売される一年ほど前のこと、こんな噂が玩具やゲーム機メーカーの間を駆けめぐった。当時のゲーム市場は、玩具メーカーが米国からゲーム機を輸入販売していたほか、パソコンの応用分野としてのゲーム市場

が有望、との観点からゲーム専用のパソコンを玩具メーカーが開発して発売するケースが相次いでいた。

家電メーカーの中にも、もちろんパソコンが成長するとみて開発に着手するところも多かった。しかし、それはいずれも情報機器としての商品開発がメーンテーマで、玩具メーカーが開発しているゲーム専用の安価なパソコンとは違う。開発力も、販売力も、そして資本力も玩具メーカーとはケタ違いの家電メーカーが市場に参入してくれば、玩具メーカーはひとたまりもない。統一規格で一斉に参入となれば、なおさらだ。

しかし、パソコンはまだそれほど成熟した市場ではなく、各社がそれぞれ勝手に製品開発を進めている段階だった。玩具業界は噂におびえる半面、「統一規格など、そう簡単にできるわけがない」と、のんきに構えていた。

ところが、噂は本当だった。しばらくして大手家電メーカー十数社は統一規格のパソコン「ＭＳＸ」を発表した。家電各社を説得してこの規格をまとめ上げた男こそ、アスキーの西和彦だった。

西和彦。まだ三〇代半ばの、〝若者〟といった方がよいこの経営者は、日本で最大手のソフトハウス、アスキーの創業者であり、同時に「日本のパソコンの世界に革命を起こした男」

といわれる。マスコミは「天才エンジニア」とも持ち上げる。西はそうしたイメージにたがわぬ言動を振りまく。

ある新聞記者は西にインタビューに行って、驚いた。インタビューが始まってしばらくすると西が「ちょっと失礼」といってソファーに寝ころんでしまったというのだ。口をあんぐりさせている記者に、西は「この方が楽だからね」と何事もないように平気でインタビューを受け続けたという。

ソファーに横たわっていてもインタビューは受けられる。そうした形ででも、東奔西走の忙しい中にインタビューに応じる、という姿勢もわかる。社内関係者は「米国の西海岸なんかではリラックスした形でインタビューを受けることはよくある。その方が合理的ですからね」と説明する。しかし、いくら楽だから、合理的だからといって、寝ころんだまま、外部の人と話をするような人物には日本ではまずお目にかかれないところ。このようにすべて合理的に考え、思うように振るまうのが西の独特のスタイルでもある。

インタビューの質問の内容が自分の気に入らない部分に触れると、「こんなインタビュー、やめましょう」と言い残して、さっさと退席してしまうこともある。

西と、その後決別した共同創業者である塚本が、米国のある中堅コンピューターメーカー

にソフトウエアを売り込みに行った時のこと。塚本と相手の社長が価格をめぐって譲らず、商談は白熱した。気まずさが漂い、沈黙が訪れた。

このとき、塚本は妙な音が隣から聞こえてくるのに気がついた。聞き耳をたてると、それはなんと西の寝息だった。口角泡を飛ばして相手の社長とやり合っていた塚本を尻目に、西はじっと腕組みをして聞いているふりをしたまま、寝入っていたのである。

相手は年商一〇億ドル近い大手企業の社長。しかも、これから米国市場を本格的に開拓していこうという時の大事な商談だ。その最中にぐっすり寝込んでしまうのだから、大胆の度を超えている。

塚本は後に「思い出しても冷や汗が出る」と語っている。

西は一九五六年、神戸市で生まれた。西家は、とある私立の学校経営者の一族。西は恵まれた家庭環境の下でなに不自由なく伸び伸びと育った。時に「経営者としてはハングリー精神に欠ける」といわれることがあるのもここら辺からきているのかもしれない。

〝ちょっと変わっている〟のは子供の頃からのことだ。小学校四年の時には、父親が買ってきたばかりの電卓が不思議でたまらず、「なぜ数字ばかりで文字が出ないのか」と疑問に思っていじくり回し、結局、分解して壊してしまったこともある。高校二年の時には、みようみ

まねで一人でコンピューターまがいの機械を作り上げたこともあった。

大学受験の志望校は東大だった。「入って当然だと思っていた」と自信満々だったが見事失敗。「この時、人生が変わった」という。

結局、七三年早稲田の理工学部に入学。これがパソコンの世界に飛び立つ大きなきっかけになった。

入学後も目新しいことにはなんにでも飛びついた。七四年には、ミニコンをベースにしたワープロを開発。その翌年にはシンセサイザーによる作曲に取り組み、新進作曲家としてFM東京に自作の曲が流れたこともあった。

だが、その頃、彼が最も関心を持っていたのはパソコンの利用法だった。

当時、パソコンはまだごく少数のマニアの間で関心が持たれ始めたばかりだった。マニアが部品を組み立て、自分でプログラミング言語を開発しながら、楽しんでいるような状況だった。パソコンという呼び名もなく、個人用の小さなコンピューター、ということからマイコンと呼ばれ、ようやくキットものが出始めた頃だ。

電気、機械好きの若者を中心に少しずつブームになり、彼らは、当時秋葉原に数軒あったといわれるマイコン・ショップに入り浸り、自作のマイコンを自慢し合ったりしていた。西

も秋葉原で買い集めた部品を組み立ててランダム信号の発生器を作って売り込み、二〇万円も稼いだことがあったという。

そんな若者たちの何人かが、アスキーの創業メンバーだった。当時はプロとアマの区別もなく、マイコン好きの若者が集まって「なにかやろう」と盛り上がっても不思議はない。その頃、電機部品のマイコンを扱う雑誌はあっても、一つの製品としてのマイコン＝パソコンを専門的に扱う雑誌はまだなかった。

こうして七七年、その後、袂を分かった郡司明郎、塚本らパソコンマニアの仲間とともにアスキー（当時はアスキー出版）を設立。わが国で初めてのパソコン専門雑誌「月刊アスキー」を創刊した。

アスキーの副社長に収まった西の成功は、ある米国人との出会いから始まった。

七八年二月。新しいビジネスのタネを求めてパソコン関連のニュースを集めていた西の耳に、米国でビル・ゲーツという若者がＢＡＳＩＣというパソコン用の簡易言語を開発したという話が伝えられた。このニュースを聞くや、西はすぐにビル・ゲーツに国際電話を入れた。時差や相手の都合も考えぬ、いささか不躾（ぶしつけ）ないかにも西らしいいつものやり方である。

ところが、同じ若者の気安さもあってか、ゲーツは見ず知らずの日本人の電話を快く受け

た。懇切丁寧に西の質問に答え、それまでのコンピューター言語と違って素人でもたやすく扱えるＢＡＳＩＣの特徴をわかりやすく西に説明した。

たった一本の電話ですっかりゲーツとＢＡＳＩＣに惹かれた西はその場で「一緒にビジネスがしたい。航空券を送るからぜひ話をしに日本へ来てほしい」と持ちかけた。ゲーツは、多忙を理由に訪日こそ断わったが、結局ゲーツと米国で会う約束を取り付けたという。

西はさっそく、マイクロソフトの本社があるシアトルに飛び、ビルをくどき落としてＢＡＳＩＣの日本での独占販売契約を獲得。その年の一〇月にはマイクロソフトの極東代理店としてアスキー・マイクロソフトを設立してしまった。やろうと思ったら、なにがなんでも突き進む西ならではの行動力である。

その後、マイクロソフトの日本における代理人として西の活躍が始まった。七九年には、その後の国産パソコンの草分けとなった日本電気のＰＣ－８０００シリーズにＢＡＳＩＣが採用された。これをきっかけに、富士通、日立製作所など主だったコンピューターメーカーが相次いでＢＡＳＩＣを採用、アスキーはマイクロソフトにとって欠かせないパートナーになっていった。功績を認められて、西は八〇年、マイクロソフトの副社長に迎え入れられた。

西のパソコンの世界での大物ぶりをみせつけたのはＭＳＸパソコンにおける仕掛人として

の役割だった。
しかし西の業績をよくみてみると、決して自分自身の天才的なアイデアやひらめきでなにかを開発したり事業を始めたわけではない。マイクロソフトとの提携にしても彼がBASICを開発したわけでも、パソコンを開発したわけでもない。
「MSX」にしてもそれまであったさまざまなパソコンの規格から、使いやすいものを選び出してまとめただけだ。だからこそ、最大公約数的な性格となり、性能的には陳腐で、だんだん顧みられなくなってしまっている。

西和彦社長

むしろ西の特質は当たりそうなものにいちはやく着目する先見性と、それになにがなんでも食いついていく大胆さ、そしてそれをうまく売り込んでいく商才だろう。ゲーツにわたりをつけたり「MSX」で業界十数社をまとめた手腕にまさしく西の特質が表れている。
商才を発揮するためにはとことん、アンテナを研ぎ澄ます。情報の収集にはどん欲で、最新の技術や各社の動向などに常に気を配っている。

一カ月に六〇～七〇冊の本を読む。半分はコンピューター関連。参考になりそうなセミナーがあれば、すぐに欧米に飛ぶこともいとわない。朝食をとりながら客と商談し、昼食は外部の講演の打ち合わせ。この間、さまざまな決裁を済ませ、夜は夜で関係者の接待。また会社に戻って残された決裁を済ます……。睡眠時間は平均四～五時間。若いとはいえ超人的な仕事量だ。

アスキーの事業は創業時の出版、ソフトに加え半導体事業、パソコン通信ネットワークと、西の好奇心の広がりとパワーの蓄積につれて拡大してきた。

そのビジネスへのアイデアは、本音と計算がないまぜになった一種の才能ともいえる。彼が名うての「老人キラー」であることからもそれはうかがえる。

シャープの副社長、顧問からソフトバンクに招かれた佐々木が大切にしている腕時計がある。この手巻きの時計は、西が佐々木の古希のお祝いに贈ったものだ。「人の誕生日をちゃんと覚えていて、〃おじいちゃんには手巻きが似合うやろ〃と持ってきてくれた」と佐々木は目を細める。

別のだれかがやればキザで嫌みになるようなことでも、西が例の調子で関西弁丸だしで人なつこく、愛敬よくやると、なぜかすうっと通ってしまうところがある。

西のファンは佐々木だけではない。BASICの最初のユーザーになった日本電気の大内淳義も西の後見人的な存在だ。「最初は礼儀正しく直立不動で話を始め、そのうち、話に興が乗ってくると、子供のように身を乗り出してくる。変に遠慮したところがなく、フランクに接してくれ、それでいて実に礼儀正しい。わたしらの世代は、あいさつとか言葉使いにどうしてもうるさくなってしまうが、それをきちんと守って、接してくる。このような若者に頼られたり、相談されたりすれば、思わず応援しようという気持ちになるものだ」という。

西の天衣無縫、あるいは傍若無人ぶりが親子ほども年が違う経営者には可愛い、と見えてしまう。

あまりにも個性的であるが故に、共同で事業を始めた仲間たちと相次いで決別したのも、ある意味では必然だったのかもしれない。

八六年にはアスキーの成長の原動力であったマイクロソフトとの提携を解消した。

理由は日本市場の開拓強化を図るマイクロソフトがアスキーに資本参加を申し入れてきたからだ。

盟友と頼んだビルとの決別で西はまた一歩、経営者としてのステップを着実に登ることとなった。

九二年には共同創業者である郡司、塚本と袂を分かった。二人はそれまで西を立て、黒子の役割に回ることが多かったが、強引に映画配給事業に進出するなど、積極経営を進めようとする西についていけなくなったようだ。
もはやそばにはだれもいない。西はすべてを一人で決めなくてはならなくなった。しかしそれは経営者の業というものである。これから、西の真価が試されることになる。

6　新規事業を幅広く展開・ソフトバンク

ソフト業界で常に西と対比され、〝神童・西〟に対して〝天才・孫〟といわれるのがソフトバンク社長の孫正義だ。
ソフトバンクはパソコンソフト卸しの最大手。流通網が全く整備されていなかったパソコンソフト分野でいち早く流通システムを確立、ソフトの卸しでは日本の市場の五割以上を占める。その他、さまざまな機種別パソコン誌を出版。さらにはローランドと共同で電子音楽システムを開発するなど、幅広い新規事業を展開している。孫正義社長は徒手空拳からわずか数年で一〇〇億円企業を育て上げた。今後、ゲーム機を核とするネットワークビジネスを

考える場合、孫がどのような動きをするかは関心の的となる。

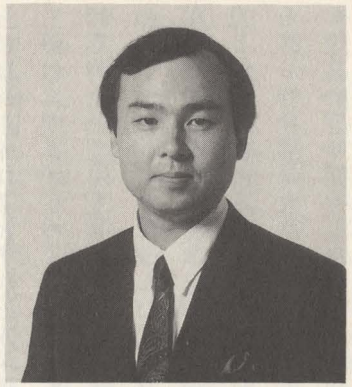
孫の半生を決定づけたのは、ある出会いだった。

一九七八年八月、孫はふろしき包みを一つ、大事そうに抱えてシャープ奈良工場を訪れた。当時、シャープの副社長だった佐々木正に会うためである。この時、孫は弱冠二一歳。米国カリフォルニア大学のバークレー校に在学中の身だった。

ふろしき包みの中身は、彼が開発した電訳機のプロトタイプ。電卓を大きくしたようなボディーにアルファベットキーがついていて、例えばローマ字で「おはよう」と入力してやると液晶画面に「Good morning」と表示される、というユニークな機械だ。

シャープ奈良工場の役員応接室で、この機械を置いたテーブルをはさんで孫は親子以上に年が違う佐々木に向かって落ち着いた口調でひとしきり説明した後、切り出した。「この機械を一億円で買って下さい」。

もちろん、孫と佐々木はこの時が初対面。「面白い発明があるからとにかく見てほしい」という売り込み文句につられて急拠時間を作った佐々木は、さすがに面食らった。しかし「よく説明を聞いてみると技術的にもしっかりしているし、なにより発想がユニークだった。十分、商品化できるとその場で判断した」という。

三日後には正式に技術譲渡契約を結び、孫は事業を起こすための資金、一億円をまんまと手にした。
電訳機は、もの珍しさも手伝って「作った分は売り切り、十分モトはとれた」(佐々木)というから、卓抜したアイデアだったことは疑いないだろう。それにしても、なんのツテもない大会社のトップにアイデアを売り込みにいくのだから豪胆だ。
この時得た一億円をもとに孫は八一年、日本ソフトバンクを興す。この創業も、一見、無鉄砲とも思えるものだった。電訳機を開発したとはいえ孫はパソコン市場ではズブの素人。社員は孫を入れてわずか三人。販売網もなければブランド力もない。
孫はソフトメーカー、小売店を説得して回った。「ウチはまだ小さいけど、日本で初めての卸専門会社。片手間じゃありません。命がけでやりますからぜひ使って下さい」——。孫のねらい通り、コトは進んだ。ソフトメーカーは社員数人という小規模経営の会社も多く、全国営業にヒトをさく余裕がなかったし小売店も事情はほぼ同じ。パソコンハードや家電の販売と併営しているところがほとんどだったから、品揃えをしたうえで陳列法まで考えてくれる卸しの登場は大歓迎だったのだ。
設立の翌年発行したパソコン雑誌「Ｏｈ！　ＰＣ」の成功も孫の天才ぶりを業界にみせつ

けた。
出版は最初は難航した。なんの経験もなかったし、「ボク自身が、ソフトの営業の傍ら編集長を務め、記事、広告を集めて回り、二カ月後に創刊号を出した」という急造ぶりだから無理もない。他のパソコン雑誌はほとんど一〇万部以上売っているのに「Oh！PC」は「毎号返本のヤマ」で実売部数は一万部そこそこ。赤字続きを強いられた。

孫正義社長

そこで孫は起死回生を図る手を打つ。
「記事を倍増し表紙はプロのデザイナーに任せ、しかもテレビで宣伝する」というのだ。これには周囲が大反対した。ソフト部門で会社は順調に伸びている。それなのに、赤字のタレ流しの雑誌をやめるどころか、一億円近い宣伝費をかけて拡大強化するというのだから無理もない。孫は「その頃、社内では皆、『殿、ご乱心』とヒソヒソ話が絶えませんでした」と苦笑する。
ところがフタを開けてみると、孫の〝賭け〟は大成功。それまで「Oh！PC」を扱っ

ていなかったような書店からも取次店に注文が入り、「印刷した一〇万部がウソのように売り切れになってしまった」（孫）という。これをモデルにソフトバンクは次々に雑誌を増やし、出版部門はソフトと並ぶ経営の柱に育った。無謀とも思える孫の決断があればこそ、だった。

こうした行動を評してパソコン業界で孫は「天才」と呼ばれる。天才的なひらめきが、孫の成功の根源にある、と一般に信じられているのだ。

だが、日頃、孫と接することの多い人間は、別の見方をする。最初にソフトバンクと取引して以来の親友である、ソフトの大手、ハドソンの工藤浩副社長は「彼はひらめきや思いつきだけで動くような男じゃない。分析、研究を重ね、納得してからでないと行動に移さない」というのだ。

「その証拠」として工藤は孫のポーカーの仕方をあげる。

孫は日頃、酒も煙草もやらないし、賭け事は一切しない。そんな孫を工藤と、その仲間がある時、ポーカーに引っ張り出した。

結果は、工藤の圧勝。「とにかく孫君はすぐ降りちゃうんで勝負にならない」というのだ。孫は、手が悪ければ決してブラフなど使わずにすぐ降りるし、結構いい手が来ても、確実にとれるぶんだけとることで満足してしまうのだという。

確かに、孫の別の一面からは「天才肌」とはかなり異なる、努力型の人間と計算ずくの行動パターンがみえてくる。

まず、電訳機の開発、売り込みがそうだ。バークレーで将来の事業家を夢みて「食事をする時もフロに入る時も経営学の本を離さなかった」というほど学問三昧の生活を送っていた孫は、三年生の時にこれも事業家になるため、ある日課を自分に課した。「一日に一つ事業資金を稼ぐための商品のアイデアを考え出す」というものだ。

勉強の妨げにならぬよう、また同時に集中力も鍛錬できるように、アイデアを考える時間は一日五分間に絞った。「目覚まし時計を五分後にセットしておいて、鳴り出すまでは考えに考え抜いた」という。

この結果、一年間で二五〇ほどのアイデアをひねり出しそのうちの一つが電訳機だったわけだ。

ソフトバンクの設立にしても、事前に綿密な調査をしたうえで決めている。事業を選ぶにあたって孫はまず①大きな資本は必要ない、②成長性が高い、③社会的に有意義、④やりがいがある——などの条件を決め、合致する数業種を選び出した。次に孫は社員を二人雇い、これら業種の市場、技術の現状と可能性を徹底的に調べ上げた。この調査に一年半を費やし

たうえでパソコンソフト流通に絞り込み、事業を始めたのだ。

基盤のなにもないところから事業をスタートしているだけに、〃業界常識〃や〃しがらみ〃にとらわれない。いったん結論を下すと、いかにも米国流に、目的に対して最短距離で突っ走る。孫としては自分なりに合理性を追求しているだけなのだが、それは傍目には時としてきわめて老獪な戦術、悪くいえば「策略」と映る。

だが、策略だけではヒトを長く惹きつけておくことはできない。業界で、孫を悪くいう者はまずいないほど信望が厚く、「ジジ殺し」の異名をとるくらい大手企業トップに可愛がられるのは、「礼節」とか「忠孝」とかいささかカビが生えかかったような表現がぴったりする、「策略家」とは程遠い孫の人との接し方があるからだ。

日本電気の大内淳義は佐々木に紹介されて孫を知ったのだが、ある時、ソフトバンク主催のパーティーに招かれて感心させられたことがある。「設立二周年かなんかのパーティーだったんだが冒頭、お決まりのあいさつをした後、突然『両親を紹介します』っていうんだよね」。普通、半ばビジネスの延長であるパーティーで、経営者の親を紹介することはまずないだろう。ところが孫はなんのためらいもなく「これがボクを育ててくれた両親です」とさらりと紹介したという。

こうした態度、行動を孫は別になにかの効果を計算してやっているわけではない。「自分を取り巻く人間関係を大切にするのは当然」と信じているし、ごく自然にそれが態度に出る。いわば生来のものなのだ。「天才」に加えて「礼節」――。これが「おジン族」にはたまらない魅力になる。

この「魅力」で孫は随分、得をしている。孫にほれ込んだ佐々木はソフトバンク創業に際して銀行からの借り入れの保証人にまでなったし、「孫を補佐するベテラン経営者が必要」と、その後、会長になった大森康彦(当時セコム副社長)を紹介したりしている。

孫の魅力はパソコンがどんどん普及していく新時代にふさわしい、新事業への嗅覚と、それに似合わぬ〝古さ〟を併せもつことだ。このような孫の人格はどのように形成されたのだろうか。

孫は小学校から中学一年まで北九州市の引野で育った。在日韓国人二世である父親の三憲は中学を出てすぐに行商を始めた根っからの商売人。孫が生まれた頃にはレストランとパチンコ店を経営しており、孫家は「そんなに金持ちではないけど貧しくもない普通の家庭」(三憲)だった。

孫は男ばかり四人兄弟の次男坊。三憲によると子供の頃から孫は勉強が好きで引野小学校

での成績は「いつも一番だった」(三憲)。こんな孫を両親はとても可愛がった。といってもただベタベタするのではない。ことあるごとに「すごい。お前は天才だ」といってほめ上げるのである。「テストでいい点をとって父親に見せると、本当にうれしそうに大喜びする。それを見るのが楽しみだった」と孫は述懐する。

父親と接する時間はそう多かったわけではない。サービス業の経営者だけに三憲はとにかくよく働く。「朝は五時に起きるし寝るのはいつも夜中の一二時過ぎ。日曜日もほとんど休まない」(三憲)。これだけ働く父親の姿を見ていれば、孫が子供心に「なんとかよい成績をとって親を喜ばしたい」と思って勉強に打ち込んでも不思議はない。

そして三憲は暇さえあれば子供達に質問した。「レストランのお客を増やすにはどうしたらいいかな」。真顔で事業の相談をするのだ。「コミュニケーションになるし、純真な子供の見方が参考になることもある」(三憲)からだ。

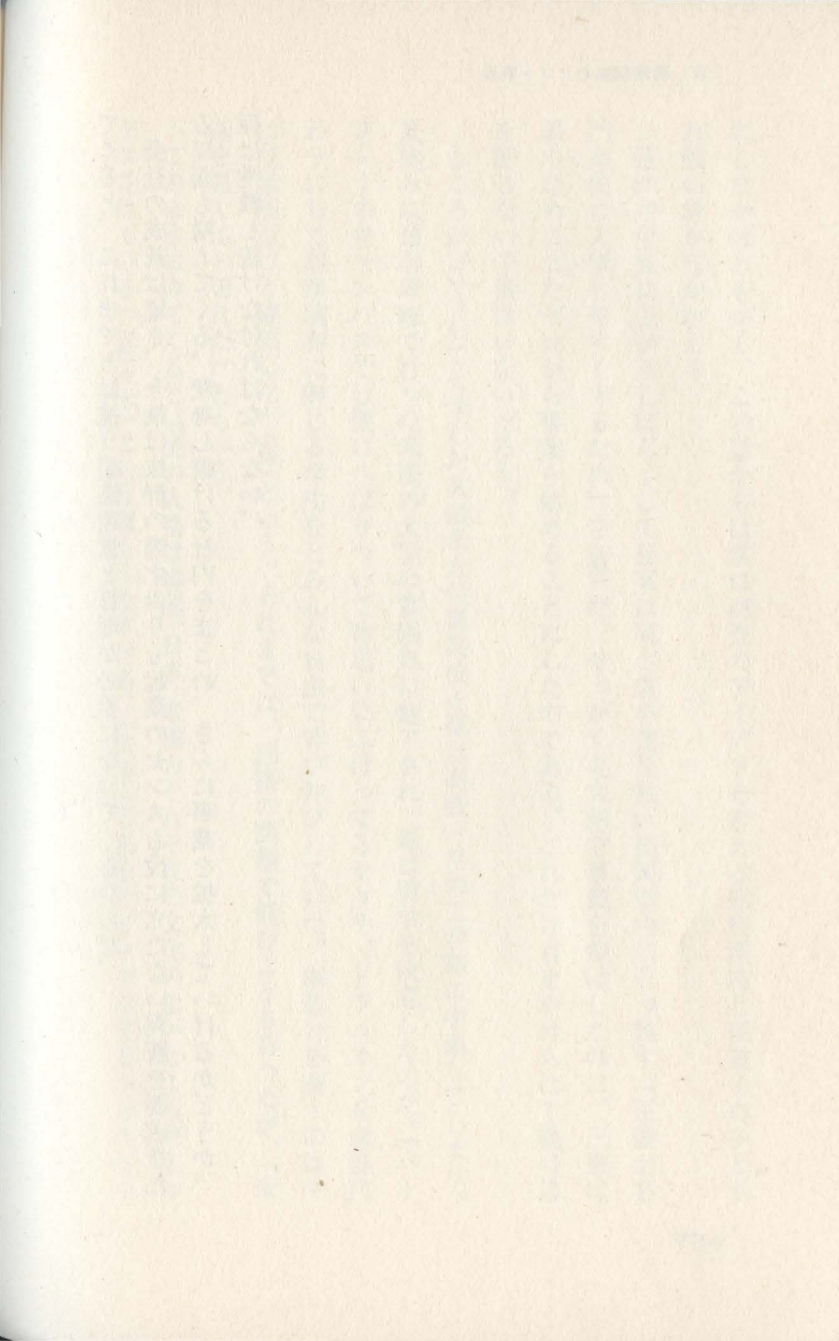
郊外にレストランを新規出店する時のことである。交通が不便で客はあまり来そうもない。三憲は孫にいつものようにどうしたらよいか聞くと孫は答えた。「都会の人が喜んで来るような自然たっぷりの店にすればいい」。三憲はその通り丸太を組んだ山小屋風の造りで緑たっぷりの店にしたところ、大好評を博したという。実際に三憲がどれだけ子供のいうことを参考

にしたかはともかく、この話からは常に商売のアイデアを考える家庭環境と孫親子のひときわ強い絆がうかがえる。

　孫が中学校に上がりしばらくして孫家は家と店を売り払い福岡市内に引っ越す。「正義が名門高校に入学しやすくするため」（三憲）だ。せっかく北九州で事業を伸ばしたのに、三憲は孫のためにまたゼロから事業を始めることにしたのである。これだけ目をかけられて親の恩を感じない子供はいないだろう。

　ところが、こうして入学した久留米大付属高校を孫は高校一年の二学期に中退してしまう。夏休みに語学研修で行った米国の大学の雰囲気に魅了され、孫は留学を決意したのだ。「バークレーのキャンパスでは壁にへばりついて物思いにふけってるヤツや、ドラムカンを楽器代わりにして即興演奏に興じる学生などみんな自由で伸び伸びしていた。創造力を養うにはやはり米国だ、と確信した」（孫）という。それまでは、国籍の問題で悩むこともあったが、「米国を見てふっ切れた」ともいう。

　このようにみてくると、「孫の人格は韓国、日本、米国のそれぞれの文化のよいところがミックスされている」（佐々木）という説もうなずける。「天才」であるかどうかは意見が分かれるとしても孫が抜群の秀才で、アイデアマンであることに疑いの余地はないだろう。

しかし、経営者としての孫の評価はまだまだこれからである。会社がここまで大きくなってくると、これまでとは違う組織運営と管理が必要になってくるからだ。
会社の成長は続き、今後は抜群の秀才ぶりも起業のセンスも役に立たない判断を要求される局面も増えてくる。変身し続ける社内をまとめ、さらに事業を拡大していけるかどうか。孫は挑戦し続けなければならない。

V

任天堂・セガその将来展望

1 〃ミニテーマパーク〃事業へ進出

ゲームに関連する企業群は、「遊び」という市場を切り口に、さまざまな市場を切り開き、これまでになかったような新しい事業を育て、拡大していこうとしている。では、これまでのゲームの延長線上にどのような市場が広がり、どのような事業が生まれるのだろうか。

セガと任天堂の動きを軸にそれをみてみよう。

いまや東京の観光名所にもなった東京ドームに隣接する後楽園遊園地の一角に、一九九〇年一二月、新しい屋内遊園地「カーニバル」がオープンした。ドーム球場と遊園地以外の、なにか新しい集客設備を求めていた東京ドームとセガが共同で開設した〃ハイテク遊園地〃である。

ここにはエレクトロニクスを活用したさまざまな新機軸が織り込まれている。その一つが、複数のプレイヤーが同時に遊べる体感型の遊戯施設「サイバードーム」。前後に動く約一〇の座席に光線銃がセットされており、これで前方の大画面に映し出された敵の宇宙船を撃ち落としていく。いわばディズニーランドのスターツアーのコンパクト、双方向ゲーム版ともい

えるゲームだ。もちろん、ディズニーランドほどの広さはなく、収容人員も限られているが、このようなエレクトロニクスを応用した中規模の遊戯施設が急速に普及していくはず、というのがセガの中山社長の読みだ。

中山社長はこういう。

「遊びが重視されるのは、時代の流れ。おかげで事業の幅がうんと広がりました。いまは、人間が生活していくうえでの基本的な欲求である衣食住に、〝遊〟というのをつけ加えなくてはいけません。消費者にいま、いちばん喜ばれるのは衣食住プラス、遊の全部をそろえた場所なんです。そういうところでの仕事が増えている」。

もう少し補足すると「衣」というのは、ショッピングと考えていい。「食」はレストランで、「住」はホテル。そこに遊びの施設が加わるわけだ。これが現代人にとっての究極の、楽しい場所、時代が一カ所に具現化されたところ、ということになる。

そのいい例がディズニーランドだろう。「最初は皆、すぐそばにあんなにいくつもホテルが建って、それがすべて成功するなんて思わなかったが、フタを開けてみると、うまくいっている。ディズニーランドに行けば遊ぶだけでなくショッピングもできるし、レストランもホテルもある。全部そろっているから成功したのだ」という。オランダ村も似たような存在。

そこへ行くだけで楽しくなる、という場所こそがいま求められており、そこで人を楽しませる技術を持つ企業がきわめて高い成長力を持つ。

任天堂やセガは、これまでは世間的には「ゲーム屋」と軽くみられがちだった。それがいまや、ハイテク技術を売りものにする企業として高い評価を得るようになってきた。それにともなって、ハイテク型のテーマパークのような分野で「びっくりするような話が日本を代表するような企業から次々に舞い込んでくるようになった」（中山社長）という。新日鉄のスペースワールドにもコンピューターゲームを出している。「この間なんか、ある建設会社が『地方に広い遊休地を持っている。再開発に協力してほしい』と相談にきた。話をきいてみると、なんと中国の敦煌をテーマパークとして持ってくるっていう。ある不動産会社は『英国村をつくるから』といってきたし、別の会社は『ベルギー村』だった」という。

しかし中山社長は「ディズニーランドと同じと思われてはダメ」と断言する。もっと違った体験ができる、もっと違った迫力がある、と消費者に感じさせる必要があるという。

確かに、ディズニーランドがいくら面白いといっても一〇回も二〇回も行ったら飽きてしまう。ディズニーが成り立つのは、いまのところ、競合テーマパークが少なく、首都圏ではこうした性格、規模のところは事実上、一つしかないから、という側面も強い。テーマパー

クが増えていけば、徐々に感激が薄れていくのは自然だ。いずれ一回目と二回目は違う体験ができるよう、〝次はなにが出てくるんだろう〟と思わせる要素が欠かせなくなってくるだろう。いわば、リピート需要が見込める遊びだ。

中山社長は、その典型がコンピューターを使ったゲームになるはず、と読む。

「ビデオゲームなら映像とスキルとのドッキングで、一回、一回やるたびに新しい経験ができる」というわけだ。

ゲーム業界では十何年前にインベーダーゲームが大流行、ヤングはゲームセンターに押し寄せた。そしていま、ホームビデオゲームができて家庭に急普及した。それも一段落して、消費者はもう家庭の中で小規模なゲームをするだけでは納得しなくなった。そこで、体感ゲームが急浮上してくる。

典型がディズニーランドの「スターツアー」。ルーカスの協力で作ったというシミュレーション型アトラクションだ。スクリーンに映し出されたSFXの画面に合わせて座席が激しく動く。オランダ村にある船で航海する大がかりなシミュレーションもよく知られている。これからの一つの方向性だ。

「技術革新で、いまなら面白いものが作れる。だけど、どんなに迫力のあるクルクル回った

時代を先取りする大型アミューズメントセンター

りなんかするものでも、ハードだけじゃだめ。そこにソフトを加味することによって無限の広がりができる」（中山社長）。

今のところ、大がかりな体感シミュレーションは少ないがいずれ増えていく。そうなると「体感シミュレーションゲームもいまの形では通用しない」（同）かもしれない。

これも、乗るごとに、違った体験ができるようにする必要があるわけだ。とはいえ、大型の施設ではなかなか、ソフトを次々に変えていくような融通はきかない。そこで出てくるのが中山社長のいう、ミニテーマパークだ。テーマパーク的なスケールの大きい施設と、セガがてがけてきた体感ゲームの中間的なスペース展開だ。

「『カリブの海賊』ががっちり手ごたえあるフラ

ンス料理ならビデオゲームはラーメンみたいなもの。うまくて手軽で毎日食べても飽きない。両方あってもいい。われわれはそういう手軽に楽しめる中規模のセンターをたくさん作っていこうと思っています」という。

セガはネットワークなど他の事業への広がりもにらんでいる。

「ゲームで家庭用も、ゲームセンター向けの業務用もこなしてるのはうちだけ。だから、ポテンシャルはものすごく大きい。多角化した仕事を一社でできる。家庭で家族で遊んでいて、そのゲーム機で銀行の口座をちょっと調べようと思えばセガだったというような、ユニークな会社になる。遊びを中心として、それに付随するアプリケーションは全部やれる会社、という形」がセガの目標だ。

2　〝ネットパーク〟の世界が始まる

変身を続ける任天堂はこれからどのように変わっていくのか。基本は山内社長がいうように、あくまでエンターテインメント、さまざまな遊びを提供する企業であることは間違いない。しかし、経営形態は、これまでにない新しいタイプの企業へと変身していく可能性が強い。

一つには、スーファミ、CD－ROMなどの新型周辺装置の普及を利用した周辺サービスである。そこにはさまざまなサービスが乗ってくるが、基本は遊びである。

ネットワーク時代の遊びはどのようになるのか。その一つの原型が多数の消費者が参加する参加型のネットワークゲームだ。富士通が一九九〇年二月から提供しているパソコン通信による参加型ゲーム「富士通ハビタット」はその典型だろう。参加者はすでに五〇〇〇人以上。

そこでは現実の世界とは別のもう一つの世界があり、もう一つの生活が営まれる。もともと、大ヒットしたSF映画「スターウォーズ」を作ったジョージ・ルーカスが設立したルーカス・フィルムが基本コンセプトを作成。富士通が八八年にライセンス契約を結んで商品化しているものだ。その内容は、こうだ。

「ハビタット」をプレイするには、富士通のパソコン、FMタウンズシリーズと、専用ソフト、通信ネットワークが必要だ。

「ハビタット」では、「ポピュロポリス」という架空の国を舞台にプレイヤーが自由に動き回り、望み通りの人生を送ることができる。プレイヤーは「ポピュロス」では、サンスクリット語で〝化身〟を意味する「アバタ」という自分の分身になりきって人生を送るわけだ。

ゲームではプレイヤーはまず、自分のキャラクターを決める。男になるか、女になるかを選択、一〇〇〇種類の顔から好みの顔を選ぶ。

職業も望み通りに選べる。大学教授、俳優、ミュージシャン、新聞記者、はたまたテロリストやギャング、そして娼婦。現実には不可能でも、この世界ではどんな背徳的なキャラクターでも演じることができる。

この架空国家、「ポピュロポリス」は合計二五六の場面で構成されるダウンタウン、住宅地区、公園、森などで成り立つ。この場面設定の要素やキャラクターの要素などが、大容量のCD―ROMに収容されており、センターと通信しながら、状況を設定、ゲームが進行していくわけだ。

ゲームはリアルタイムのチャット（会話）という形で展開される。プレイする時点で参加している他の多くのプレイヤーと対話しながら同時進行の形で進められていく仕組みだ。

画面では参加者のキャラクターが設定通りに動き回り、会話はふきだしのせりふとして表示される。現実の生活に近い形で架空の世界が現出するわけだ。

ゲームは主に、参加者が企画するさまざまなイベントを核に進められていく。バースデイパーティー、ねるとん式のお見合い、各種コンテスト。

事業家を目指す人は、もちろん会社を設立して企業活動することもできる。銀行、新聞社、出版社、広告代理店、旅行会社、保険会社など、すでに数十の会社が設立され、活動している。各社が発行する株式を取り扱う証券会社もあり、株式市場が形成されているほどだ。
こうした各種のイベントを通じてプレイヤーはもう一つの人生を生きるわけだ。株に手を出したり、気に入った女性を追いかけ、結婚し、離婚し、時には犯罪を犯したりする。
「ポピュロポリス」はまだ歴史が浅いこともあり、国家の統制が行き届いていない。他人の財産を盗むギャング団が暗躍する。これに対抗して自衛組織ができる。あまりの無法状態を憂慮して国会の開設を要求する政治運動が起こったり、現体制に飽きたらない革命派が形成されたり、サービス提供側が思いもよらないストーリーが繰り広げられている。
参加者の中心は二〇～三〇代のビジネスマンだが、一〇代のヤングからシルバー世代まで幅広い。月に一〇〇時間以上プレイするマニアもいる。
「ハビタット」の醍醐味は、虚構の世界でもう一人の自分を生きることで、現実の世界では不可能な体験をすることができることだ。人間だれしも、「もしあの時、こうしていたら」とか、「もし自分にこんなことができたら」という夢や望みがあるもの。
それを架空の世界で、他の参加者と同時に体験するというリアルな環境でシミュレーショ

ンしてみることができるのだ。ハイテク時代の、きわめて現代的な知的ゲームといえよう。

このゲームは多くの人々の興味を引きそうだが、ネックはプレイするのに高額のシステムが必要になることだ。

パソコンやモデムなどで三〇万円程度かかるし、富士通のネットワーク「ニフティ・サーブ」へのアクセス料、さらに「ハビタット」への参加料が必要。この他、通信のための電話代もかかる。これでは一般消費者が気軽に楽しむというわけにはいかない。

しかし、今後、ゲーム機によるネットワークが普及してくれば、格段に安いシステムでアクセスすることも可能になる。「ハビタット」のようなゲームがさまざまな形で提供されるのは、そう遠いことではなさそうだ。

対戦型のゲームも出てきた。富士通はパソコン通信による空中戦ゲーム「富士通エアウォーリアー」のサービスを始める。このゲームはユーザーが戦闘機を操って、ネットワークを介して別のユーザーの戦闘機と空中戦を展開、撃ち落とした方が勝ち、というゲーム。

遠く離れた場所にいても、それぞれのユーザーのディスプレイに対戦相手の指示通りに動く戦闘機が現れ、迫力満点のゲームが味わえるわけだ。米国のソフトハウス、ケスメイ社が開発、富士通が日本語版に移植した。

従来のエンターテインメントは映画にしろ、テレビにしろ、一方通行のものが主流だった。ところが、パソコンやゲーム機により、画面にアクセスして参加できる種類のものが出てきた。これがゲームがこうまでも急速に普及し、市場としても急成長した理由だ。

しかし、参加型とはいえ、こうしたゲームはやはりゲーム製作者の設定の範囲内で動かされているに過ぎない。これに対して、「ハビタット」のようなネットワークゲームではプレイヤーはリアルタイムでゲームに参加し、いわばゲームを作っていくことができる。

人間の遊び、エンターテインメントは、与えられるものから参加するものへ、そして創造するものへと発展し、高度化していくものだとする説が正しければ、ネットワークゲームはまさしく、エンターテインメントを新たな段階へと導いていくものとなる。ならば、そこには巨大な市場が約束されているはず。セガも任天堂もそこに最も近い位置につけているのだ。

3　中山「二刀流が有利」

今後、両社はどこへ行こうとしているのか。トップに具体的な将来展望を聞いた。

――家庭用ゲーム機が好調ですね。

中山　よく日本だけのシェアで比べられがちなのですが、世界レベルでみてほしい。例えば欧州における販売台数では、ゲームボーイやなにかを含めれば任天堂がトップかもしれないが、八ビットと一六ビットゲーム機の合計ではうちがトップになるでしょう。欧米で五億人の市場があるのに日本の一億人だけをみているのではだめ。ゲームメーカーは世界マーケットを相手にしなければいけないんです。

——今後はCD－ROMのゲーム機が主戦場になりそうです。家電やコンピューターメーカーがマルチメディアの市場開拓を目指して、続々とゲーム分野に参入しようとしています。本当にゲームがマルチメディア市場開拓のとば口になるのでしょうか。

中山　マルチメディアの定義がはっきりせず、そのはっきりしないところで、ワアワアやっているというのが現状だと思いますよ。マッキントッシュでパソコンの一つのコンセプトを提示したアップルが考えているマルチメディアと、日本の家電メーカーが考えているマルチメディアはかなり違う。また、ぼくが考えているマルチメディアもそれらとは違う。結局、これだというコンセプトがないまま、いろいろいって騒いでいる状態でしょうね。

——しかしマルチメディアが、いまあるもののどこら辺からスタートしていくのかといえば、やはりCD－ROMかCDIか、ということになりますね。

中山　まあ、マルチメディアへの橋渡しになるのは間違いなくCD－ROM、CDIの技術です。それも、これは不遜かもしれないけど、最初に普及するのはうちがやっているタイプのCD－ROMでしょう。

それはなぜかというと、ある新しいエレクトロニクス機器を大きく普及させようという場合、カギになるのはやはりなんといっても価格だからです。技術的レベルが多少、低くても、価格がコンシューマーの買いやすいものであるということが最も大切な要件なんです。その条件を満たしてユーザーに受け入れてもらえれば、後はどんどん改良していけばよい。まず価格的に消費者に受け入れられる形にしておいて、技術レベルの向上は後から図る、という形の方が近道です。ハード志向の強い会社は、なかなかそこのところがわからないんですよ。

――スタートはゲーム機でも、ハードをたくさん普及させているメーカーがいずれ圧倒的に有利になりますね。うまくすれば事実上の業界標準にすることができる。

中山　確かに規格も大切だけど、基本的にソフトとのバランスがとれてないといかん。低価格でなおかつ、これは面白い、というソフトがいかにそろっているか。それはおそらく一社じゃできませんから、グループを形成しなければなりません。

——いまのところ、CD－ROMではセガ・ビクター連合の規格と、NECの規格が先行している。業界標準規格をねらううえで有利な位置にいることになりますね。

中山　いずれ任天堂と松下が出てくる、でしょうね。しかし、このうちNECは日本市場しかやってないから世界標準になるのは難しい。任天堂はいつ本格的に出てくるか、もう一つみえない。こうした中でうちの立場は決して悪くないことは間違いないでしょうね。

しかし忘れてならないのは、セガの規格も、他の規格が出てきた方が、伸びるということです。うちの一六ビットのゲーム機も、米国でバアーッと伸びたのは任天堂があったからなんですね。単独でやるより、競い合いながら伸びる市場がある。だからうちとしては、その市場拡大期に備え、よそさまが出てくるまでに十分なコスト低減と、ソフト対応をやっておきたい、と考えているんです。そうすればよそが始めた時に余裕をもって戦える。

——今後の事業展開では、やはりマルチメディアが最も重要になりますか。

中山　これからの技術を考えるうえで私はマルチメディアとバーチャルリアリティ（仮想現実感）がキーになると思うんです。

マルチメディアはコンシューマー用として発展していく。これに対してバーチャルリアリ

ティはまず、ゲームセンターなどの業務用から発展する。業務用で開発が進んで、それからコンシューマー用への応用が図られていくでしょう。

マルチメディアとバーチャルリアリティでキーワードになるのはCDとCG（コンピューターグラフィック）です。アナログのレコード盤を駆逐してしまったCDが、今度は音と映像の記録媒体として利用されていく。またどんどん進化していくCGが映像の世界をさらに広げる。

マルチメディアはCDの中にもっと高画質なものが入っていくだろうから、それによってマルチメディアの性格も大きく変わっていくでしょう。応用範囲が広がり幅広く使われていく。

一方、バーチャルリアリティの核となるCGは使い道が限られていた。自由自在に映像を作り出せるから、こんな便利なものはないんだけど、なにしろ価格が高すぎて、応用ができなかった。しかも従来はいわば疑似CGという範囲のものしかなかった。

ところがうちは、かなり精度が高い、ハイレベルかつ低価格のCG技術を開発しましてね。これでGEとタイアップすれば絵も完全になるし、動きもかなりの線を出せる。これで、いろんなことができるようになって、CGの先駆けになるだろうと自負しています。バーチャ

ルリアリティ時代が本格的に訪れることになると思いますよ。

このマルチメディアとバーチャルリアリティという二つがセガの今後の事業展開の基本的な方向になります。

――具体的にどのように事業化していくのですか。

中山　いまは、以前はゲームセンターといっていたアミューズメント施設の市場が好調なのですが、いずれ壁にぶつかるでしょう。日本の産業界の特徴なんですが、市場としてよさそうだ、可能性がありそうだとなると、とにかく、右へならえでわっと参入する。だめになるまでみんな参加する。ある時よくても、同じものがどんどん増えていけばいつかだめになりますよ。

だからアミューズメント市場も、今後、少しは伸びるにしても必ず、苦しくなって撤退するところも出てくる。

そんな時に、バーチャルリアリティが威力を発揮してくるわけです。

うちは、業務用が厳しい状況になってもやっていけるよう、いまバーチャルリアリティを中心としたミニテーマパークをやっています。

これは、わかりやすくいうと、大型ハイテクゲームランド。さまざまなCG技術を駆使し

てお客様に遊んでいただく。CGの技術開発があったからこそ、こういう展開ができるわけです。しかも、次にはこの業務用のCG技術がコンシューマー用の機器に応用されていく。

――業務用とコンシューマー用と両方やるという相乗効果が出てくる？

中山 まさしくそういうことです。業務用とコンシューマー用と、両方をてがけていないと、ハード的にもソフト的にも、またマーケティングでも新しい実験ができないんですよ。

――これまでにはあまりそういう発想はなかったですね。任天堂も業務用は撤退してしまった。ハードで両方やっているところはない。

中山 例えば、うちはいま、業務用の三二ビットマシンで先行しています。まだ普及し始めたばかりですが、うちがいちばん早く取り組んでいる。ここで先手をとって、コンシューマー向けにも対応していけば、ものすごく大きな差をつけることができるんです。よそがやる時には、先行している会社のものを参考にしなければならない。

コンシューマー用では、やはり最初は業務用を参考にせざるを得ないでしょう。その時点で両方をてがけているところがいちばん有利になるのは間違いないはずです。ここまでハイテクエレクトロニクスを見据えてやっているのはうちだけでしょう。これは自負しています。

――企業規模からすると比べものにならないくらいの大手と対抗することもあり得ますね。

中山　松下やソニーに対抗できるかと思われるかもしれないが、必ずしも経営規模では決まらないんですよ。例えば電卓。カシオが作っていた頃は他のどの大手もてがけていた。ところが残ったのはカシオやシャープなど、企業規模の小さいところだった。ああいう純ハード的なところでも大手が負けたのです。ましてやソフトとハードという組み合わせが勝負の分野では名前や企業規模だけでは決して決まりません。

4　山内「ソフトがすべて」

——セガの追い上げもあって、ファミコンも一時の勢いが弱まってきているようですね。

山内　そんなもん、目先の数字だけならどうとでもいえるわね。決算対策として数字を飾ることもできる。しかし、そんな短期の、当てにならん数字じゃなくて、本当の企業の力は、最低二年間はみなきゃいかん。

最新の販売台数を知りたかったら、有力販売店を調査しなければ本当の数字はわからんわ。それも一〇や一五ではわからんから、数百店の半期くらいのデータをとればやっと、かなり正確な数字がわかる。これだって、ゲームの扱い店が一万店くらいある中のごく一部だから、

まあ、おおざっぱなんやが、それでもそのくらいの調査をすれば大体の傾向はつかめますよ。ところがマスコミはそんなことやってたら商売になれへんのか、そうはせえへんからね。それで正確なデータに基づかない、おかしな論評がまかり通るんや。

――しかし任天堂のスーファミの販売台数をみると、米国では一九九一年のクリスマス商戦で「年内に二五〇万台」という当初計画は達成できなかったですね。

山内　二カ月や三カ月で論評すべきじゃありません。ちょっと長い目でみれば、スーファミは発売後五カ月の九二年三月末には米国市場で三五〇万台出ている。年末時点では計画を下回ったといわれるが、結果的にはいい数字が出ているんやね。

瞬間風速で抜かれたなどとマスコミはよくいうが、それは本当の数字をいっているところとそうじゃないところの真贋（しんがん）を見分けられない連中のいうことですよ。ちゃんと米国に行って調べてこいといいたい。

市場がどうなっているかは、連結決算の売上高を比べてみれば、はっきりわかるはずや。任天堂とセガを比べると、セガはゲームセンター向けの業務用マシンとかオペレーション収入がある。それを差し引いて売り上げを比べれば、セガはうちの四分の一くらいのはずです。一〇〇対二五という比率やね。それがなんで任天堂が追撃されるとか追い上げられるという

ことになるんかなあ。
　例えばビール業界でなんぼキリンが強いゆうたかて、シェアは五〇%ちょいというとこでしょう。それを考えれば、任天堂の強さがわかるはずや。ごく一部の店の動きだけをみてものをいうから、変なことになってしまうんやないかな。
——しかし四分の一にしろ、かつて任天堂が圧倒的な強さを誇ったことから考えると、市場構造の変化を感じないわけにはいきませんが……。
山内　シェアやったら前からそんなもんやで。昔からゲーム機やろうとした会社は多かった。うちがやる前も例えばアタリがあったり、コモドールがあったり。その後、セガ以外にも「PCエンジン」とか、なんやかやあった。そうした市場で任天堂はシェア七割くらいだったんやね。
　だから、任天堂対その他で考えれば、市場構造はそう変われへんわけや。アタリとか「PCエンジン」とかのシェアが落ちたぶん、セガのシェアが上がったとはいえるかもしれんけどね。いずれにせよ、任天堂を除く残りのところで喰ったり喰われたりしているわけで、そう変わったわけやあらへん。
——確かにこれまでは一強皆弱に近い市場だった。しかし今後は新しい要素としてCD—R

OMが出てくるし、これまでとは違う市場展開になってくることも考えられるのではないですか。

山内　次のゲーム機というと誰でも、すぐCD―ROMというのはおかしいと思う。皆、具体的なイメージは全くなく、なんとなくムードでいってる。そんなものどこにあんねん、といいたい。確かに「PCエンジン」用のCD―ROMプレイヤーやセガの一体型が出てるけど、売れてまっか？

ほとんど売れてませんよ。販売会社に入れて、売った、売ったといってるところもある。だから、仮にメーカーベースの販売台数の数字があったとしてもそんなもん、実態はユーザー不在の数字です。

だけど、任天堂がCD―ROMプレイヤーを出してくれれば、売れるだろうという期待感があって小売側は「いつ出すんですか」とそれは熱心にいってくるわけや。

――出す時期は決めたんですか。

山内　予定はありますが具体的な時期は決まっていません。

――市場の成熟度からして、まだCD―ROMのゲームは必要ないということですか。

山内　必要か必要でないかはメーカーが決めるものでも流通やマスコミが決めるものでもな

い。それはユーザーが決めるものなんやね。実際にその機械をユーザーが使ってみて、〝ああこれならお金を払ってもいいな〟、という人が増えてきたら、そこで初めて売れる。そこがスタートになるんやね。

ところが現実には売れていない。在庫がいっぱいや。なら、だれがCD—ROMプレイヤーを作ってくれというてるかというと、それはソフトハウスなんやね。利益率が下がってきて、苦しくなってきたから新しいものを作りたい。セガや「PCエンジン」向けのゲームを作ってても苦しいからね。なんとか新しいビジネスのネタを作りたいのでCD—ROM、といっているわけや。

——それにしても任天堂はCD—ROMをやるといいながら、何度も発売時期を延期してきた。ユーザーや関連業界の期待を裏切っているような気がしますが。

山内　ようライバルつぶしのために発売を延期したという人がおるけど、それはゲームはソフト・ハード一体型の市場であるということを知らないんやね。ゲームという市場では、ハードを出すかどうかは、ソフトのでき次第なんですよ。ハードができても、だれも買わないソフトしかなければなんにもならない。多くの人が買ってくれるソフトを作るのにはそれ相当の時間がかかります。それ作るのに一年かかったら、そのぶん、発売を延ばすのは当然です。

――しかし、なるべく早く立ち上げて、市場のパイを拡大した方がよいのではないですか。CD－ROMがハードの一つの形態になることは間違いないでしょう？

山内 そんなの、どうなるかわかりませんよ。世の中、すごいスピードで変わるからね。企業もそのスピードに応じて変わらなければつぶれてしまう。近い将来でいうと、私はまず、コ・プロセッサーの時代になるとみている。

これはいわば、補助CPUなんやが、これをカートリッジ（ゲームカセット）の中に積み込むわけやね。これまではカートリッジに積むのはマスクROMとSRAMだった。それがコ・プロセッサーになるわけや。九二年末には第一号を出しますが、アクションゲームではすごい性能のカートリッジが出る。これでアクションゲームが変わります。

もちろん、これまでも例えばカプコンという会社の「ストリートファイターII」のようないいゲームはある。ディレクターの才能でもあるんだけど、非常に完成度が高い。だけど、もっと違う面白さ、迫力を出すために任天堂はコ・プロセッサーの開発を進めてきた。

これを出してユーザーが支持してくれれば、流通も動くし、ソフトメーカーも動く。〝ああ、俺たちもこれでやりたい〟という要望が出れば、そこで任天堂もソフトメーカーに対し、スペックを開示する。そうすれば、このコ・プロセッサーの特性を生かしたソフトが来年以降、

次々に出てくるやろう。新しい市場は、まずそこへ拡大していく。作り手の才能さえあれば、この時代が二、三年は続くでしょう。

だから任天堂がCD－ROMをやる時には、こういう状況を考えて、ユーザーの厳しい眼に耐える、ユーザーを説得できるものを出さないかん。そのカギを握っているのはハード部隊ではなくてソフト部隊なんです。

CD－ROMの成否を決めるのはソフト次第。ソフト製作はデリケートなものだから、それを早くしろとせかして、しようもないソフトになってしまったら台無しや。だから〝君らが気のすむまでやれ〟といっている。発売するのはソフトができてから、ということになる。ハードはもう、進行していていつでも発売できる状態です。ユーザーの納得できるソフトができた時が任天堂がCD－ROMを発売する時やね。

――松下がゲーム分野に出てくるようですね。

山内　関係ない。よそのことは知らん。体質、考え方が違うんやから問題にしてません。

――米国では訴えたり訴えられたり、法的な難しい話がいっぱいありますね。日本企業がねらいうちにされるという点ではゲームメーカーも免れることはできないでしょう。これからは対米戦略も難しくなるのではないですか。

山内　訴訟問題はビジネスとは別の話やね。ゲームのハードやソフトが売れるかどうかというのは、裁判とはまったく別の次元で、ある意味では関係ない。裁判は勝ったり負けたりして別の費用がかかることにはなるが、商売にカネがかかるいうことやね。

——裁判にならないまでも、日本でも許可を得ないで勝手に任天堂用のゲームを開発・販売しているところもあります。知的財産権の管理はますます難しくなりますね。

山内　そんな、どこでなにしてるかわからん、顕微鏡でみなきゃいかんようなやつはこの市場にはいっぱいいますよ。そんなんいちいち気にしていたら生きていけへんわ。

5　両雄の戦いは続く

日の出の勢いのセガとテレビゲームの王者、任天堂。これを率いる中山と山内は、いずれも〝異能〟といってよい、きわめて個性的な経営者である。

日本の企業はサラリーマン化した経営者のもとで、ハイリスクハイリターンのオリジナルな事業展開よりも、右にならえの画一的な技術開発や市場開拓に走りがち。横並び意識が強い。その中で独自の発想から新たなフロンティア市場に取り組む両者はともに異彩を放って

いる。
その発想や経営哲学は対極にあるといってよいほど違うところも多いが、基本的認識やビヘイビアの面では意外に共通点も多い。
日米構造協議のテーマにもなった日本の企業のあり方を考えるうえでも、この二人の経営者はさまざまなヒントを与えてくれる。
当面する事業をどう展開していくかについても二人の発想は全く異なる。
徹底したリアリストである山内は、目に見えるユーザー、すなわちファミコンのハードやソフトを買ってくれる消費者の直近の動向を敏感に感じとり、それを最優先して経営戦略を考える。
いかにバラ色の技術、事業が語られようが、およそ興味を示さない。持てる経営資源を、感じとった目前のビジネスにすべて注ぎ込む。
だから、ゲームでも一時は業務用ゲーム機で大手の一角を占めていたのに、家庭用の可能性があるとわかるや、さっさと業務用から撤退してしまった。
家庭用でも、ハードを普及させた結果、未来商品といわれるマルチメディアに最も近いポジションにありながら、冷淡といってよいほど、距離を置く。トランプに始まり、さまざま

な遊びの道具をてがけ、失敗の経験も豊富だから、消費者の反応を皮膚感覚でとらえる術を心得ているからだ。

その感覚から山内は、マルチメディアはまだ曖昧模糊(あいまいもこ)としており、消費者が形をイメージして考えるという段階まで至っていない、とみる。まずなによりも消費者を動かすだけのソフトがない。メーカー側が商品化を急いで、ハードの機能面でいくら美辞麗句を並べても、だめ。だからこの段階で動き出す必要はない、とみる。

それよりも現実の商品力を最大限発揮して利益を生み出すよう努力した方がよい、という判断だ。消費者のいまのニーズを素早く、とことん吸い上げて商品に反映させていこうとする、「ニーズ吸収型」の発想といえる。

これに対して中山は自らも〝予知〟というように、消費者の関心が将来どこにいくのか、ニーズがどのようなポイントに落ち着くのかを、先回りしてキャッチしようとする。

実際、業務用の体感ゲームへの取り組みといい、家庭用ゲーム機への進出といい、独特の嗅覚を働かせて当ててきた。この嗅覚に関しては絶大の自信を持っているから、これと思う事業は陣頭指揮に立ってとことん追求するし、だめと思ったら何物にもとらわれることなく、すぐにやめてしまう。決断は素早く、大胆だ。

中山はこの嗅覚を働かせて、マルチメディアが次世代のコンシューマー機器の主役になると読む。だから先手をとってCD—ROMの開発を進めた。

例えば、カラオケという切り口を消費者に提示できれば、いまのゲーム機の延長線上にマルチメディアを展開できるとみる。ソフトを含めてなにができるかを消費者に提示する、「シーズ提案型」の発想といってよいだろう。

このように具体的な事業展開の発想も方法論も異なる二人だが、意外に似ている面もある。ともにオーナー経営であり、カリスマ的な指導力を発揮する。基本的にはトップダウンの決断で事業展開するから意思決定はスピーディーだし、小回りがききやすい。見方を変えれば変わり身が早い、ということになるが、最先端技術を駆使する、感性的部分が大きいゲーム機市場ではこのようなスピーディーな事業展開は必要不可欠だ。

プロジェクトのストップアンドゴーに関する経営判断に際しては二人とも、常に〝ソフト側からの発想〟を重視する。組織の規模や総合力に依存する大企業の経営を批判、技術的になにができるかではなく、いかに消費者が喜ぶソフトを提供するか、を商品開発の基本に置く。そして消費者がなにを喜ぶかを見分けるセンスはともに抜群だ。

それだけに両者とも自らの経営者としての能力に絶大なる自信を持っている。大手が参入

してこようとへとも思っていないし、逆に自在に操り、手玉にとる術を心得ている。
また、歯に衣着せることなく大手メーカーや業界のライバルメーカーを批判する。ともに、「消費者の審判」以外には、恐れるものはなにもないのだ。見方を変えれば二人ともきわめて自己中心的、非妥協的ということになるが、これも、これからの経営者には必要な資質かもしれない。
ゲーム市場はまだ若い市場で、業界秩序が確立されておらず、しかも行政の保護や規制が比較的少ない市場。しかもきわめて大きな成長の可能性を秘めている。だから、山内や中山のような経営者を生み出したし、そうした新しいタイプの経営者が伸び伸びと活躍できる場所でもある。
それはある意味では、横並びの発想で成長の壁に突き当り、出口を見失っている日本の産業界にあるべき姿を示唆しているといえるだろう。
規模のメリットを追ってぎりぎりのコスト競争をするのではなく、オリジナルな技術で最大利益を追求する。ハードの技術を誇示するのではなく、消費者の満足度を優先する。よくいえばボトムアップ、悪くいえば責任のなすりあいの経営ではなく、磨かれたセンスによるトップダウンの経営。

これこそまさにマーケットメカニズムに基づく資本主義のあるべき形だろう。

もちろん、そうした経営が機能するには、行政の過度の規制あるいは保護や、企業のエゴに基づく古びた業界秩序があってはならない。そうした意味ではゲーム市場はわが国の産業界にあって類まれなる、自由な市場なのかもしれない。

日本を支えてきた重厚長大産業や、牽引車と期待されるコンピューター産業に比べ、ゲーム市場は規模も小さい発展途上の市場だが、産業界がそこから学べきものは大きい。

その意味でも、セガや任天堂がこれからどのような戦いを展開し、どのような企業に成長していくのか、目が離せない。

著者紹介●

赤木哲平（あかぎ てっぺい）

昭和24年、東京に生まれる。
昭和47年、早稲田大学政経学部卒業。
経済紙、経営専門誌を経て、昭和63年からフリーランス。
専門はエレクトロニクス、技術革新、サービス・エンターテインメント産業。ハード、ソフトの両産業に詳しい。

著書●

『ソニーの21世紀戦略』（日本能率協会）
『変貌する中国ビジネス』（日本能率協会）

セガ vs. 任天堂

1992年12月25日　初版第1刷発行
1993年10月20日　　　第7刷発行

著　者――赤木哲平　

発行者――富坂良雄

発行所――**日本能率協会マネジメントセンター**

〒105 東京都港区芝公園3-1-38　秀和芝公園三丁目ビル
TEL (03)3434-2777（大代表）
FAX (03)3437-6191（編集部）

編集制作担当者――本田研吾
印刷所――電算印刷株式会社
製本所――株式会社トキワ製本所

ISBN4-8207-0912-7　C2034
落丁・乱丁はおとりかえします。
PRINTED IN JAPAN